



أثر القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري في الجامعات الأردنية الخاصة

دراسة حالة في جامعة فيلادلفيا

The impact of Transactional leadership on human capital Development in the Jordanian private Universities acase study at the University of Philadelphia

إعداد

الطالبة : وداد عبد العزيز العقرباوي

إشراف

الدكتور : فراس سليمان الشلبي

أستاذ مساعد

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط- الأردن

25، تموز، 2011

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٠١١/٧/٢٥

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور فراس سليمان الشلبي، رئيساً	....
أستاذ مساعد ، إدارة الأعمال – نظم معلومات ادارية
الأستاذ الدكتور أكثم عبد المجيد الصرايرة، عضواً	....
أستاذ دكتور ، إدارة عامة – السلوك التنظيمي
الدكتور مروان محمد عبد النسور ، عضواً	....
أستاذ مشارك، إدارة الإنتاج والعمليات
الدكتور خالد محمد بني حمدان، عضواً	....
أستاذ مساعد، إدارة الأعمال ، جامعة العلوم التطبيقية

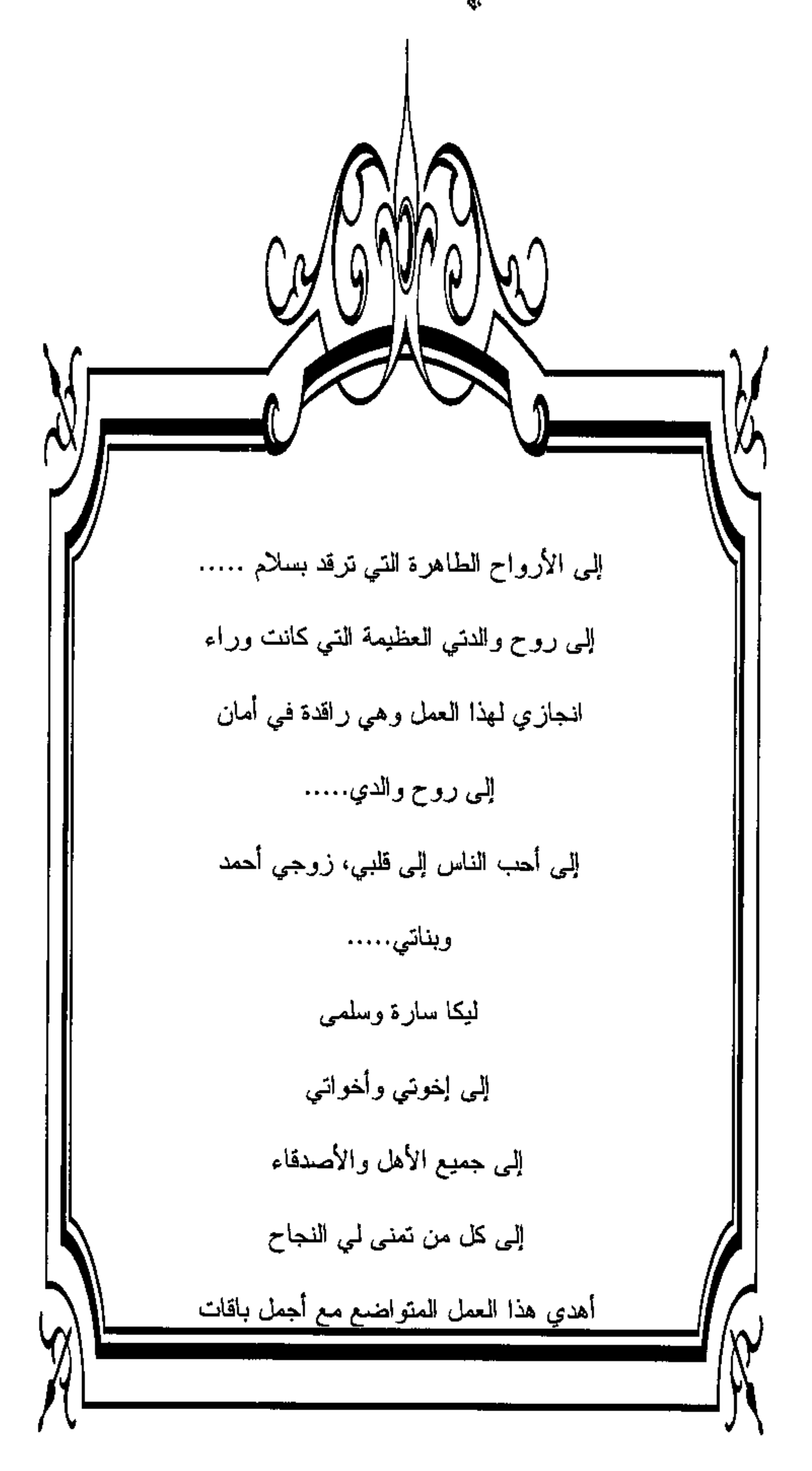
تعهد وإقرار

أنا الطالبة وداد عبد العزيز عبد الهادي العقرباوي اقر بان جميع المعلومات الواردة فــي رسالة الماجستير بعنوان (أثر القيادة التبادلية على تنميــة رأس المــال البــشري فــي الجامعات الأردنية الخاصة دراسة حالة في جامعة فيلادلفيا) بإشــراف الــدكتور فــراس سليمان الشلبي من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقيــة وأتحمــل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم : وداد عبد العزيز عبد الهادي العقرباوي

التوقيع :

الإهـــــداء



إلى الأرواح الطاهرة التي ترقد بسلام .....

إلى روح والدتي العظيمة التي كانت وراء

انجازي لهذا العمل وهي راقدة في أمان

إلى روح والدي.....

إلى أحب الناس إلى قلبي، زوجي أحمد

وبناتي.....

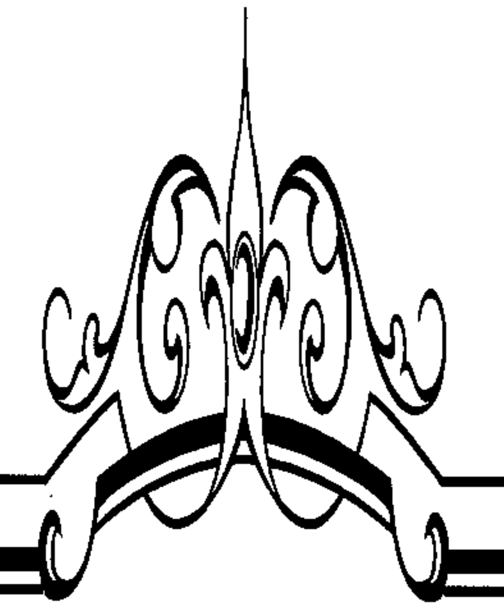
ليكا سارة وسلمى

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأهل والأصدقاء

إلى كل من تمنى لي النجاح

أهدي هذا العمل المتواضع مع أجمل باقات



الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الدكتور فراس سليمان الشلبي الذي تفضل بالإشراف على رسالتي وما قدمه من نصح وإرشاد وتعاون. وعميق الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة برئاسة الدكتور فراس الشلبي وعضوية كل من الدكتور مروان النسور ، والأستاذ الدكتور أكثم الصرايرة ، والدكتور خالد بني حمدان لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي. كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور طارق هاشم لتفضله بمراجعة الجانب الإحصائي من الرسالة. وإلى أسرة جامعة فيلادلفيا برئاستها وأعضاء هيئة التدريس فيها والعاملين الذين كان لهم الأثر الكبير في مساعدتي على إنجاز رسالتي. وأخص بشكري وامتناني الاستاذ الدكتور خالد سرطاوي عميد كلية العلوم الإدارية والمالية والدكتور سمير العبادي نائب العميد ، والأخ الدكتور ناصر سيف الذي لم يوفر أي جهد بتقديم المساعدة والنصح والمشورة لي،والأستاذ الدكتورة مروة أحمد. كما أتقدم بشكري الجزيل لزميلاتي وهيبة داوود وسارة الأقرع ونور عبوي لتعاونهم وبث روح الحماس بي لتكملة هذا العمل. وإلى السادة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم استبانة الدراسة وإلى كل من كانت لهم أية مساهمة مهما كانت متواضعة في إنجاز رسالتي باقات عطرة من الشكر والتقدير والامتنان والعرفان بالجميل.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



أثر القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا

إعداد

وداد عبد العزيز العقرباوي

إشراف

الدكتور فراس سليمان الشلبي

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة ، الإدارة بالإستثناء (النشطة والساكنة)) على تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا . وتبرز الدراسة مجموعة من الأهداف منها : التعريف بمفهوم القيادة التبادلية وخصائصها ومن ثم تعريف مفهوم رأس المال البشري وكيفية تنميته، تحديد العلاقة بين القيادة التبادلية ورأس المال البشري ، قياس أثر القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري ، الكشف عن أثر القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري والتي قد تعزى الى خصائص القائد ومن ثم تقديم الإقتراحات اللازمة للإستفادة من دور القيادات في تنمية المورد البشري المتعلق بجامعة فيلادلفيا .

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جامعة فيلادلفيا وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات لتوزع على أفراد العينة والمتمثلة بجميع العمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة والبالغ عددهم (268) ، في العام (2011)، وقد تم استرداد (214) استبانة صالحة للتحليل.

وقد تم استخدام عدة أساليب احصائية لاختبار فرضيات الدراسة . ودلت نتـــائج التحليـــل الإحصائي بأن هناك تبني لأساليب القيادة التبادلية من قبل القادة فـــي جامعـــة فيلادلفيـــا الخاصة كما أن هناك علاقة متوسطة ذات إتجاه طردي بين القيادة التبادلية وتنميـــة رأس المال البشري ، كذلك أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لوجود أثر واضح للإدارة النشطة على تنمية المورد البشري تليها المكافأة المشروطة أما الإدارة الساكنة فلا تأثير لها لقلـــة استخدام القادة لهذا النمط ، كذلك بينت نتائج الدراسة أنه لا أثر للفروقـــات التـــي تتعلـــق بخصائص القادة على تنمية رأس المال البشري.

وفي ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بأن يتم تعميم هـــذه التجربـــة فـــي الجامعـــات الأردنية ، وأن يكون هناك تفعيل أكثر للقيادة التبادلية في الجامعات وان يتم إعداد برامج تدريبية داخلية وخارجية للقادة ولأعضاء هيئة التدريس مرتكزة على نتـــائج تقيـيم الأداء وكذلك تقديم مكافآت وحوافز مجزية مادياً ومعنوياً لذوي الأداء المتفوق من أعضاء هيئة التدريس من خلال تبني الأداء المتميز.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

* مقدمة
* مشكلة الدراسة وأسئلتها
* أهمية الدراسة
* أهداف الدراسة
* نموذج الدراسة
* فرضيات الدراسة
* محددات الدراسة
* التعريفات الإجرائية للدراسة

الفصل الأول

المقدمة

تعاملت بيئة منظمات الأعمال خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين مع ظواهر علمية واقتصادية مؤثرة ومتلاحقة كان من أبرزها ظاهرة الانفتاح والعالمية، والتوجه المتسارع نحو اقتصاديات المعرفة، وثورة المعلومات والتطور التكنولوجي. (سيف ، 2011 ، ص 2) .

وفي هذا السياق فإن التطورات العالمية في العلوم وتكنولوجيا الاتصالات لم تؤد فقط إلى التوجه نحو تحرير أسواق العمل والاستثمارات الدولية وعولمة الاقتصاد وزيادة حدة المنافسة العالمية بل أيضا إلى اهتمام الدول، للعمل على تحويل مجتمعاتها إلى مجتمعات تعرف ب "مجتمعات المعرفة" والتي أخذت تخلق بدورها نظماً اقتصادية جديدة قائمة على المعرفة وفقدت فيها الأصول المادية (كالموارد الطبيعية ورأس المال والمواد الخام) قيمتها كأصول مضمونة وأصبح رأس المال البشري ذا قيمة ربحية ومعياراً رئيساً للنجاح والتقدم في جميع الميادين (صبري، 2005 , ص 1) .

إن التحديات التي تواجه منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها تتزايد يوماً بعد يوم، مما حتم على المنظمات أن تفعل قياداتها لتحول الفرص والتحديات المحيطة بها إلى إبداعات. وتتبلور أهم هذه التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال الحديثة في عدد من التغيرات التي تفرض عليها البقاءأو الزوال (الهواري، 1999، ص 2).

إن أهم هذه التغيرات هو ما أفرزته العولمة وانتشار استخدامات الإنترنت من تحديثات أسهمت في تغيير توجيهات العمل الوظيفي، وفرضت هي الأخرى على منظمات الأعمال

مواجهة منافسة حادة، والعمل على تحسين درجة كفاءتها ومستوى إنتاجيتها، وكذلك التفكير بسبل تخفي الكلف لضمان بقائها واستمراريتها (Harvey & Brown, 2001, PP. 3-5)، حيث أن الجهة المسؤولة عن نجاح أو فشل المؤسسة وتحقيق الأهداف التي تطمح في الوصول إليها يعود إلى قدرة الإداريين المتخصصين في حسن استخدامهم للموارد البشرية والمادية وتنظيمها (أبو العسل، 1993 ، ص 3).

إن المنظمات ليست بحاجة إلى مديرين، بل لقادة يعملون على إقناع الناس ومن حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير. لأن المنظمات لا تملك السيطرة على البيئة الخارجية المتغيرة من حولها، لذا فإن عليها ان تتكيف مع قوى بيئتها الخارجية التي تحدث أثرها من خلال التغييرات الداخلية التي يتوقع أن تسهم بزيادة فاعليتها.(مرعي ، 2008 , ص 2) ، و من أجل إحداث التغيير المطلوب لا بد من وجود قيادة قادرة على التحفيز لخلق موارد بشرية ماهرة ومحفزة على الإنجاز، إن التحديث الحقيقي يكمن في كيفية تهيئة تلك الموارد في المنظمة، واستثمار قدراتها، وجدارتها والاحتفاظ بها (Zhu et al., 2005, P. 42-50).

ومن خلال واقع منظمات الأعمال فإنه يبدو واضحاً وجود إختلاف بين القادة الإداريين في استخدامهم للأنماط القيادية حيث كانت في السابق هناك عدة مفاهيم للقيادة منها : الإدارية ، التقنية والبيروقراطية والوظيفية ، واليوم تم اعتبار هذه المفاهيم كمفاهيم تقليدية للقيادة حيث ترتكز على خصائص وسمات القائد كمدخل لدراسة القيادة وبالتالي فإن هذا المدخل لم يعد يفي بأغراض الإدارة حاضراً ومستقبلاً ولذلك ظهرت بدائل أخرى لمفهوم القيادة ترتكز على أمور فكرية وعملية ومنها : القيادة التشاركية والإستباقية والوقائية وجميعها تعتبر مفاهيم مهدت لظهور القيادة التبادلية والتي ركزت على الإشتراك بعمل

الفريق والجماعة من أجل إتاحة فرصة التعاون بـين جميـع العـاملين (الـصيداوي، 2001،ص33-35).

و يعتبر الإهتمام برأس المال تاريخياً منصبا على "رأس المال التمويلي"، الـذي يـشمل الأصول الملموسة، وكان هناك اهتمام عام بالتعليم والخبرات والقدرات التي يتمتـع بهـا الأفراد ، كإحدى خصائص قوة العمل، ولكن، ومع ثـورة المعرفـة، بـدأ المختـصون يتعاملون مع هذه القدرات باعتبارها "رأس مال" يمكن أن يقاس ، وينمى، ويمكن خسارته في حال ترك الأفراد للعمل ، وبدأ التركيز على العلاقات التي يمكن بناءها مع الزبـائن والمنافسين والموردين وغيرهم عن طريق الأفراد باعتبارهم من مكونات رأس المال الذي يجب قياسه والإهتمام به وتنميته . (جرادات ، 2008 ، ص 43)

لهذا أصبح مصطلح رأس المال حديثاً كما أوضـح (Fitz-enz ،2002 ،p 4) مـن ضمن الأصول الملموسة، والغيـر ملموسـةِ؛ كـرأس المـال الفكـري الـذي عرفـه (Wright et. Al , 2001,p15) بأنه: مجموع الأصول غير الملموسة والذي يتكون من: رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي.

وفي الأردن، تعتبر الجامعات مراكز اساسية لتقديم الخدمات التعليمية، وتعد أصولاً ثابته كبيرة يجب أن تتغير لتساير التغيرات التقنية المتسارعه وتحديات اقتصاديات المعرفة وازدياد الطلب على الخدمات التعليمية بجودة عالية . وفي ضوء التحديات التي تواجـه هـذا القطـاع في عصر الإنفتاح والعولمـة وتماشياً مع المتغيرات المتسارعة على المستوى الإقليمـي والمحلـي، ولأهمية تأثير القادة على نجاح المنظمات أصبـح لزاماً التحول إلى أساليب قيادية جديدة، والإرتقاء بمستوى القيادات المسيرة لها، حتى تصل إلى

حالة التعلم والتفوق والإبتكار والإبداع، الذي يعد مثالاً يتوق إليه كل من القيادات والعاملين على حد سواء (الهلالي، 2001 ، ص 13) .

ولمحدودية الدراسات والأبحاث على حد علم الباحثة التي تناولت دور القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري في الجامعات الأردنية الخاصة، فقد اندفعت بدراستها الحالية لمعرفة دور القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا الخاصة من وجهة نظر القادة والعاملين، ومعرفة مدى تبني اساليب القيادة التبادلية في الجامعة ، كدراسة ميدانية للتجربة التي يخوضها القادة في جامعة فيلادلفيا .

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

رغم التطور المعرفي الهائل في الدول المتقدمة فإن الدول النامية، ومن ضمنها الدول العربية، ما زالت تعاني من مشكلة التنمية المتأخرة والتقدم ببطء نحو استيعاب المعرفة وتوليدها بشكل يمكنها من اللحاق بركب الدول المعرفية. ولذلك فإن مؤسسات الأعمال في هذه الدول لم تحقق التحول اللازم في أساليب القيادة واتخاذ القرار مما يسهم في الحد إضافة إلى عوامل أخرى من سهولة انتقالها إلى المجتمعات المعرفية في العصر الحديث. (سيف،2011 ، ص4)

ومع سعي الأردن حثيثا ومنذ العقد الأخير لمواكبة التطورات العالمية في التوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، اندفعت أنظار القائمين على أمر الجامعات الأردنية إلى مدخل رأس المال البشري والذي يعتبر من الافرازات الهامة لتطور الفكر القيادي، والذي أخذ حيزاً مهما من تفكير الباحثين وجهودهم في السنوات الأخيرة، وتوسع آفاقه في مختلف أنحاء العالم، إلا أنه ما يزال يعد موضوعا جديداً في الأردن، وما تزال أبعاده ونتائجه يكتنفها بعض الغموض واللاوضوح (باسردة ، 2000 ، ص6) .

وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحليل دور القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري في الجامعات الأردنية الخاصة. ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها الآتية:

السؤال الأول: هل تتبنى القيادات في جامعة فيلادلفيا الخاصة النمط القيادي التبادلي؟

السؤال الثاني: هل يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني اساليب القيادة التبادلية وتنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا ؟

السؤال الثالث: هل يوجد أثر دال إحصائياً لتبني اساليب القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا الخاصة ؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائياً في أثر تبني اساليب القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري قد تعزى إلى خصائص القادة؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي :

1. المساهمة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة الأردنية والعربية.

2. تزويد العمداء والمدراء في جامعة فيلادلفيا الخاصة بالتغذية الراجعة عن سلوكهم القيادي والأنماط القيادية التي يمارسونها.

3. تشكل الدراسة دافعاً جديداً للباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة تجري على قطاعات أخرى.

4.الوصول إلى نتائج يمكن أن تسهم في تقديم توصيات ومقترحات للجامعات الأردنية الخاصةوالحكومية والتي تساعدهم على استخدام النمط القيادي الأنسب في إدارة أعضاء الهيئة التدريسية لديهم للوصول إلى تحقيق التنمية المرجوة من هذا المورد البشري الهام .

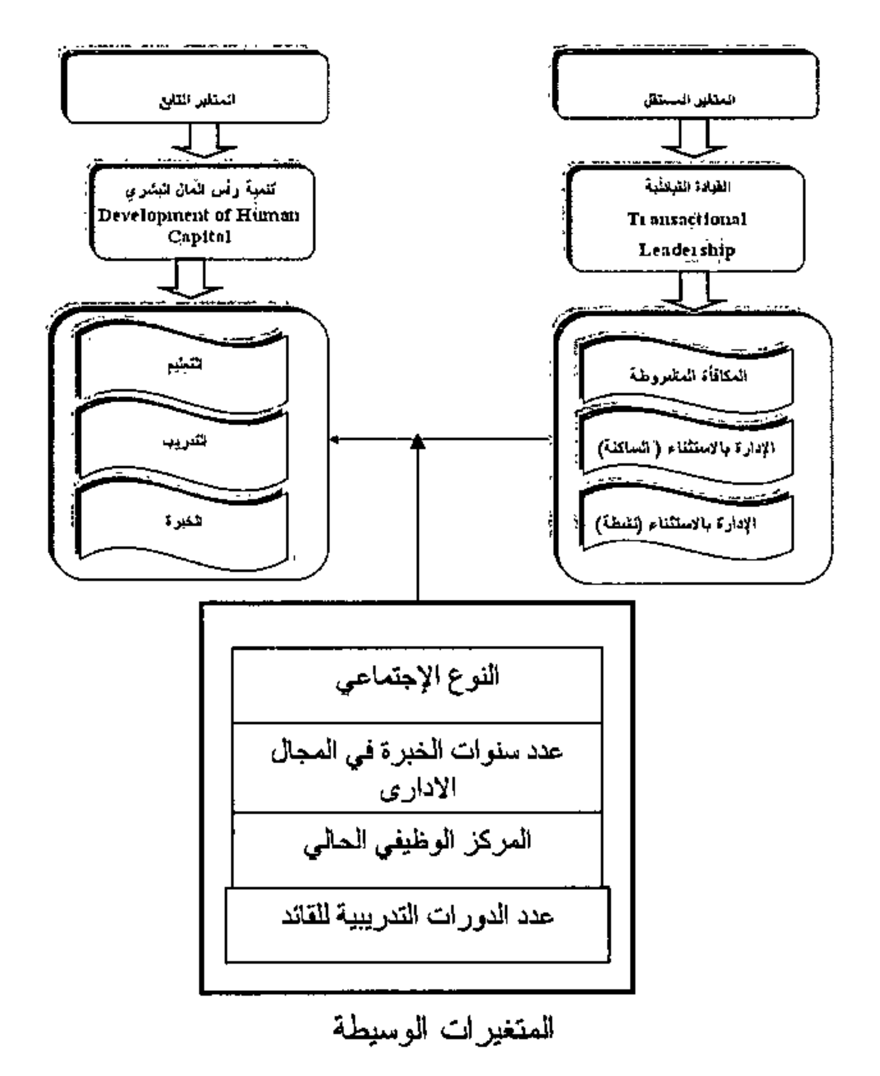
أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعريف بمفهوم القيادة التبادلية وخصائصها.
2. التعريف بالإطار المفاهيمي لرأس المال البشري وكيفية الوصول إليه.
3. الكشف عن مدى تبني القيادات في الجامعات الأردنية الخاصة لنمط القيادة التبادلية
4. تحديد العلاقة بين القيادة التبادلية ورأس المال البشري.
5. قياس أثر القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري.
6. الكشف عن أثر القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري والتي قد تعزى الـــى خصائص القائد
7. تقديم المقترحات اللازمة للاستفادة من دور القيادات في تنمية رأس المال البشري.

نموذج الدراسة

استرشاداً بمشكلة الدراسة وعناصرها من جانب وطبيعة الفرضيات ، تم بنـــاء نمـــوذج الدراسة المبين في الشكل أدناه ، والقائم على فكرة التفاعل والتأثير من القيـــادة التبادليـــة والمتمثلة في (المكافأة المشروطة ، الإدارة بالإستثناء نشطة وساكنة) على تنمية رأس المال البشري والمتمثل في (التعليم ، التدريب والخبرة) لأعـــضاء هيئـــة التـــدريس ، وبالاستعانة بالنوع الاجتماعي وعدد سنوات الخبرة والمركز الوظيفي وعـــدد الـــدورات التدريبية كمتغيرات وسيطة تعزى الى خصائص القائد وتحكم حركـــة تلـــك التفـــاعلات والتأثيرات واتجاهاتها.



الشكل (1-1)

المصدر : إعداد الباحثة

فرضيات الدراسة

في ضوء مقدمة الدراسة ومشكلتها وعناصرها تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية العدمية الأولى:

لا تتبنى القيادة في جامعة فيلادلفيا الخاصة أساليب القيادة التبادلية

الفرضية العدمية الثانية :

لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني أساليب القيادة التبادليـة وتنميـة رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا الخاصة

الفرضية العدمية الثالثة :

لا يوجد أثر لتبني أساليب القيادة التبادلية والمتمثلة بـ (المكافـأة المـشروطة والإدارة بالإستثناء ساكنة ونشطة) على تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا الخاصة والمتمثلة بـ (التعليم ، التدريب والخبرة) .

الفرضية العدمية الرابعة:

لا يوجد فروق في أثر تبني أساليب القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري تعـزى الى خصائص القائد (النوع الإجتماعي ، عدد سنوات الخبـرة فـي المجـال الاداري ، المركز الوظيفي الحالي ، عدد الدورات التدريبية للقائد) .

محددات الدراسة

انحصرت هذه الدراسة بجامعة فيلادلفيا الخاصة كحالة دراسية في عام 2011، لغرض دراسة أثر القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا وبالتالي فإن محددات هذه الدراسة تتمثل في:

1. صعوبة استرداد استبانات الدراسة حيث تم توزيعها في فترة انعقاد الإمتحانات النهائية للجامعة مما أثر على استردادها في وقتها الأصلي ، لذلك قامت الباحثة بتوزيع الإستبانات للمرة الثانية للتأكد من قدرة المبحوثين للإجابة على أسئلة الإستبانة .
2. واجهت الباحثة بعض حالات الإمتناع عن الإجابة على الإستبانة وبالتحديد المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس والسبب أعزوه الى حساسية الأسئلة المطروحة .

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

حيث تتفق الباحثة مع مرعي في تعريفها الإجرائي للقيادة التبادلية والإدارة بالإستثناء والإدارة الساكنة وكذلك تتفق الباحثة مع الهلالي في تعريفه للإدارة النشطة حيث أن تعريفهم جاء كالتالي ، القيادة التبادلية: وهو نمط قيادي يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة، ومن خلال استخدام القادة للإدارة بالإستثناء النشطة والساكنة (مرعي، 2008، ص7).

حيث عرفها(Bass, 1985,p.33) بأنها نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالمرؤوس مستندة إلى سلسلة التبادلات أو الصفات الضمنية

* ولأغراض الدراسة سيتم قياس القيادة التبادلية من خلال : المكافأة المشروطة ، الإدارة بالإستثناء نشطة والإدارة بالإستثناء ساكنة .

المكافأة المشروطة: أي أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع التابعين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات إضافية (مرعي، 2008، ص7).

الإدارة بالاستثناء (النشطة): عندما يقوم القائد بالمراقبة والفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها (الهلالي، 2001، ص18).

الإدارة بالاستثناء (الساكنة): عندما يتجنب القائد التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحق التابع كالإنذار أو النقل أو الطرد (مرعي، 2008، ص 9).

وكذلك تتفق الباحثة مع جرادات في تعريفه الإجرائي لرأس المال البشري ومكوناته محور الدراسة وهي التعليم والدورات التدريبية والخبرة لأعضاء هيئة التدريس .

رأس المال البشري: المجموع التراكمي للتعليم والتدريب والخبرة التي يبديها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم . (Weatherly , 2003,P85)

* ولأغراض الدراسة سيتم قياسه من خلال قياس مكوناته، وهي: التعليم والدورات التدريبية والخبرة.

التعليم: هو أحد أهم مكونات رأس المال البشري، وسيتم قياسه من خلال تحديد المؤهل العلمي والتخصص العلمي لتقدير سنوات التعليم الإجمالية لأعضاء هيئة التدريس ومدى تطور مستوى التحصيل العلمي له من خلال عمله.

التدريب: يقصد به الدورات التدريبية التي تلقاها أعضاء الهيئة التدريسية، سواء خلال عملهم بالجامعة أو خارجها .

الخبرة: كما عرفها (Fernandez et. Al , 2004, p17) هي نوع عال من المعرفة ، والشخص الخبير هو الذي يملك المعرفة التامة لأداء المهام الموكلة له بشكل أفضل من غيره ، وذلك لإمتلاكه العديد من المهارات والمعارف ، وسيتم قياس الخبرة من خلال احتساب مجموع سنوات خبرة أعضاء الهيئة التدريسية سواء اكتسبوا تلك الخبرة من خلال عملهم بالجامعة أو خارجها، بما في ذلك التدريب في العمل.

(جرادات، 2008، ص 9-10)

خصائص القائد : لأغراض الدراسة تم إختيار بعض العناصر الوسيطة التي تتعلق بخصائص القائد من حيث : (النوع الإجتماعي ، عدد سنوات الخبرة في المجال الاداري، المركز الوظيفي الحالي ، عدد الدورات التدريبية للقائد) .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

* الإطار النظري
* مقدمة
* المبحث الاول : القيادة التبادلية
* المبحث الثاني: رأس المال البشري
* المبحث الثالث: جامعة فيلادلفيا الخاصة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

سيتم إستعراض الإطار النظري والذي يتناول القيادة التبادلية في المبحث الأول ومن ثم تنمية رأس المال البشري في المبحث الثاني والمبحث الأخير سيتناول القطاع المبحوث وهو القطاع التعليمي الجامعي في الأردن وسيتم إستعراض جامعة فيلادلفيا كدراسة حالة، ومن ثم إستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وكما يلي :

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول: القيادة التبادلية

مفهوم القيادة وطبيعتها

القيادة هي العملية التي تؤثر في سلوك التابعين لتحفيزهم على العمل وبوجود رغبة في إنجاز وتحقيق الأهداف المحددة (Schermerhorn, 2002, p336).

وعرفت القيادة على أنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Robbins, 2003, p314).

أما (Buchanan & Huczynski , 2004,p716) فقد وصفا القيادة بأنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها.

وعبر (Bratton, et al, 2005, p 9) عن القيادة بأنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة.

وتعتبر خصائص وسلوكيات القادة هي الجزء الأساسي في عملية القيادة أي (القادة والتابعين) لذلك فإن جل الإهتمام ينصب في دراسة تلك القضايا وكذلك دراسة التابعين من حيث مستوى أدائهم لأن ديمومة العصر الحديث والتغيير السريع هي السمه الطاغية عليه وجزء" لا يتجزأ من حياة منظمات الأعمال التي تعيش في جو من التدي والتغييرات

البيئية المتسارعة (Krishnan, 2005, p 14) مما يجبر هذه المنظمات علـى التجديـد والإبداع وليس مجرد الاستجابة للمتغيرات (Harvey & Brown, 2001, p 165).

والبعض الآخر يرى بأنه من أجل بقاء واستمرار المنظمات وقدرتها على اللحـاق بهـذه التطورات لابد لها من الإنسجام مع ما يحدث في البيئة ومن حولهـا ، ونتيجـة للتغيـر السريع في بيئة المنظمات فلا بد للمنظمة أن تغير في أساليب العمل والتكنولوجيـا التـي تستخدمها وإحداث تغيير في هيكلها التنظيمي وفي سلوك العاملين فيها . ومن أجل إحداث هذا كله لابد من توفر قادة يملكون أساليبا" قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور ، فبدون قيادة حكيمة كفؤة تبقى عمليات التغيير غير فاعلة (الخشالي , 2003 , ص 6) .

ويعتبر موضوع القيادة لعدد كبير من الباحثين مصدر جذب لأنه يؤثر في جميع مجالات الحياة المختلفة وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم القيادة من أجل التعرف عليها إلا أن إتساعها وتنوعها يعتبر حافزا" قويا" للباحثين من أجل إجراء المزيد من التعمق في أبعادها وتأثيراتها .

إن جوهر القيادة يتمثل في الجانب السلوكي الذي يناقش ويبحث في العلاقة بـين القائـد والتابعين ، لأن أهم ما يميز به سلوك المورد البشري التغيير والحركة وتأثره بمجموعـة من العوامل التي تحيط بعمله منها مثلا" عوامل : نفسية، واجتماعية، وثقافية، واقتصادية ، وبيئية. وهذا يجعل إمكانية التنبؤ بالسلوك والتأثير عليه عملية صعبة وهو مـا يقتـضي قدرة قيادية حكيمة وسليمة تفهم وتدرك مكونات ذلك السلوك، ومن ثم تمتلك قوة التـأثير فيه بصورة إيجابية بما يـؤدي إلـى تحقيـق أهـداف المنظمـة ومواردهـا البـشرية (الدهان وآخرون، 2005، ص 191).

نظريات القيادة

احتلت القيادة جانباً كبيراً من اهتمام الدارسين والباحثين في سبيل التوصل إلى إجابات عن تساؤلات مثل: من هو القائد؟ وما الذي صنع قائداً فاعلاً؟ وهل القائد يولد أم يصنع؟ وما هو نمط القيادة الذي يسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها؟ وهذه التساؤلات أدت إلـــى ظهور العديد من النظريات التي تبحث في مفهوم القيادة والأنماط القيادية المختلفة حيث يمكن تقسيم نظريات القيادة إلى خمس مجموعات (Mejia, et al, 2005, p 546-562)

النظريات المتعلقة بالخصائص الشخصية والسلوك Person-Based Theories:

نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أساس نظرية الرجل العظيم والتي تقوم فكرتها علـــى أن الأفـــراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القادة بمعنى أن القائد يولـــد ولا يـــصنع وأولى المحاولات لفهم مفهوم القيادة كان من خلال إكتشاف تلك الخـــصائص والـــسمات الشخصية التي يتمتع بها القادة ويتميزون عـــن غيـــرهم بـــإفتراض أن هنـــاك ســـمات وخصائص محددة يشترك فيها جميع القادة (Stoner, et al, 2004, p471).

وتم التوصل إلى أن هناك ما يزيد على (80) سمة قيادية، منهـــا: الطمـــوح، والطاقـــة؛ والرغبة بالقيادة، والأمانة والاستقامة، والثقة بالنفس، والذكاء، والمعرفة، والرقابة الذاتية. واعتبرت نظرية السمات دافعاً لمزيد من الدراسات التـــي تبحـــث فـــي أهـــم الـــسمات والخصائص التي تميز القائد الأكثر فاعلية. إذ إنها لم تحدد الأهميـــة النـــسبية للـــسمات المختلفة في التأثير على فاعلية القائد ولم تحدد الطبيعة الموقفية للقيادة. لذا نهجوا الباحثون نهجاً مختلفاً وذلك بالتركيز على ماذا يفعل القادة، وكيف يعملون، وكيف يتفـــاعلون مـــع التابعين، بدلاً من التركيز على من هم القادة وما هي سماتهم. وكان هذا الانتقـــال بدايـــة للنظريات السلوكية التي بحثت في سلوكيات القادة من خلال وصف أنماط قيادتهم.

النظريات السلوكية Behavioral Theories:

تعد كل من دراسة جامعة ولاية أوهايو ودراسة جامعة ميتشيغان من أهم الدراسات التي بنيت عليها النظريات السلوكية من منطلق أنها تفترض بأن هناك سلوكيات محددة تميز القادة عن غيرهم وتهدف الى تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد كما يراها التابعون . (Stoner, et al, 2004, p.476) وتم التوصل إلى وجود قائد يركز اعلى إنجاز المهام والوصول الى أعلى مستوى من الإنتاجية ويسمى قائد مهمات ، وقائد آخر يركز جهده على العاملين من حيث رضاهم وتطويرهم وتماسكهم ويسمى بالقائد الإنساني . (Rue, et al, 2003, pp 263-283)

وبناء على ما سبق فإن الشكل (1-2) يوضح هذه التصنيفات

الاهتمام بالعاملين	مرتفع	القائد يهتم بتماسك الجماعة ورضا العاملين وتطويرهم	القائد يركز جهوده على زيادة كفاءة الأداء ورضا العاملين
	منخفض	القائد سلبي لا يهتم بأداء المهام ولا يهتم برضا العاملين	القائد يركز على الإنتاجية مع اهتمام قليل برضا العاملين
		منخفض	مرتفع
		هيكلة المهام	

الشكل (1-2)

تصنيف القادة كما في دراسة جامعة ولاية أوهايو

المصدر:

Stoner, J., Freeman, R. E. and Gilbert, J. D. (2004). Management, 6th ed. India Baba Barkha Nath Printers,p 477.

وكذلك انبثقت نظرية الشبكة الإدارية Managerial Grid لـ Blake Mouton عام 1964 والتي ركزت على محورين هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعلاقات. وتضمنت النظرية خمسة تصنيفات للقادة تتدرج من قائد فريق إلى قائد ضعيف كما هو موضح في الشكل (2-2)

9.9 قيادة الفريق: اهتمام عال بالإنتاج والأفراد	9.1 القيادة الإنسانية: اهتمام بالأفراد واهتمام أقل بالإنتاج
5.5 القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد والانتاج	
1.9 القيادة المتسلطة: اهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالأفراد	1.1 القيادة الضعيفة: اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد

الشكل (2-2)
نظرية الشبكة الإدارية

المصدر :

الفياض، محمود أحمد (1995). أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: استخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن، ص 39 .

(9,1) أسلوب يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

(9,9) وهو أسلوب يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة.

(1,9) أسلوب قيادي متسلط يهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الأفراد، يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يعملون في ظروف نفسية ومادية سيئة.

(1,1) وهو أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد ويكون فيه القائد مهتماً بنفسه وبأصحاب المؤسسة.

(5,5) وهو أسلوب يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد.

هناك إجماعاً من رجال الفكر الإداري حول ضرورة اتصاف القائد بحد أدنى من السمات التي تؤهله للنجاح في القيادة على الرغم من اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بمنشأ القيادة وتفسير ظهورها وسلوكها. (عباس، 2004، ص 166 -167)

وعليه فإن أسلوب قيادة الفريق هو أكثر الأساليب فاعلية في مختلف المواقف، ويؤدي إلى تحسين أداء التابعين، وتقليل نسبة الغياب، إضافة إلى تحسين رضاهم. ويعتبر نموذج الشبكة الإدارية اليوم أحد أدوات تدريب المديرين حيث يستخدم بشكل واسع في غالبية برامج التدريب.

وهناك دراسات ركزت على نمط القيادة Leadership Style لتوضيح الأنماط السلوكية للقادة في عملية اتخاذ القرارات حيث تناولت أسلوبين أساسيين هما: النمط الاستبدادي في

اتخاذ القرار حيث يقوم القائد باتخاذ القرار منفرداً ثم يعلنه للتابعين. والنمط الديموقراطي حيث يتشارك القائد مع تابعيه في عملية اتخاذ القرار من خلال تشجيعهم على التعبير عن آرائهم وأفكارهم ثم الأخذ برأي الأغلبية (Mejia, et al, 2005, p 550)

وتوصلت نتائج الدراسات إلى أن استخدام النمط الديموقراطي يؤدي إلى زيادة رضا التابعين عن قائدهم وأن تبني النمط الاستبدادي يؤدي إلى أداء أعلى يتناقص كلما ابتعد القائد عن الرقابة . في حالة تجنب القائد وبشكل كلي إتخاذ القرارات فهذا يعزز أسلوباً جديداً هو عدم التدخل حيث يصبح الرضا أقل والأداء أضعف .

وهكذا فقد ركزت النظريات السابقة الذكر على القائد من حيث السمات التي يتمتع بها أو من ناحية السلوك الذي يتبعه في عملية القيادة. و بعض الباحثين اعتبروا أن هذه النظريات غير كافية لتحليل فاعلي القيادة فقد انطلقت من أن القادة يتعاملون مع ثلاثة من المتغيرات الهامة وهي: التابعون الذين يقودهم القائد، والمهام المطلوب إنجازها، والبيئة المحيطة بأداء من المهام. لكنها لم تأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين هذه المتغيرات التي تلعب دوراً هاماً في فاعلية القيادة في مواقف مختلفة مما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية.

النظريات الموقفية Situational Theories:

إن فاعلية القيادة تعتمد على عدد من المتغيرات مثل الثقافة التنظيمية وطبيعة المهام ، هذا ما توصل اليه الباحثون في السمات الشخصية والسلوك ، حيث أظهرت نتائج دراساتهم عدم وجود سمة معينة أو نمط قيادي وحيد يمكن أن يعزى لهما الفاعلية عند جميع القادة وفي كل المواقف والظروف، وصنفت النظريتان تفاوت سلطة القائد من ديموقراطي إلى دكتاتوري متسلط. كما صنفتا أولويات القائد من قيادة إنسانية اجتماعية إلى قيادة ذات اهتمام بهيكلة المهام.

بينما النظريات اللاحقة تبنت نهجاً جديداً يدعم أهمية عوامل الموقف بتحديد من هو القائد الأفضل حيث حاول الباحثون تحديد العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادة في كل موقف من خلال النظريات الموقفية المتعددة التي ركزت على متطلبات المهمة، وسلوك وتوقعات الزملاء، وخصائص وسلوك وتوقعات التابعين، والسياسات والثقافة التنظيمية (Stoner,. Et al, 2004, p. 480).

ومن هنا فقد قامت النظريات الموقفية على أساس أن النمط المناسب للموقف يعتمد على الموقف نفسه حيث لا يتم اتباع نمط معين في مواقف مختلفة وترى هذه النظريات الموقفية بأن احتمال ظهور شخص معين في جماعة كقائد هو نتيجة مجموع موقف كامل. ومن هنا جاءت تسميتها بالموقفية (برنوطي، 2001، ص 369). وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفية أنها ترى بأن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة التابعين والموقف السائد حيث يشكل الموقف تأثيراً على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب.

وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم على النحو التالي:

النظرية الموقفية لفيدلر Fiedler's Contingency Theory:

ومن وجهة نظر Fiedler لا يوجد أسلوب معين في القيادة يعتبر صالحا" لكل المواقف ولا يوجد من هو قائد ناجح وآخر فاشل في جميع الأوقات. ولكن تعتبر القيادة فاعلة في حال التوافق السليم بين أسلوب القائد وثلاثة متغيرات في الموقف نفسه هي: العلاقة بين القائد وتابعيه، ومدى وضوح مهام العمل، والقوة في مركز القائد. وقد عمل Fiedler نموذجاً يبين نمطين قياديين تتطلبهما هذه المتغيرات هما:

* القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع المركزية والتسلط ويكون قائداً فاعلاً في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف، أي السهلة جداً أو الصعبة جداً.

* القائد المهتم بالعلاقات حيث يميل القائد للمحافظة على علاقات طيبة مع التابعين، ويكون قادراً على تحقيق إنتاجية عالية لتابعيه في الحالات التي يتميز بها الموقف بالاعتدال أي أن الموقف متوسط الصعوبة (Schermerhorn, 2002, p 345).

نظرية المسار – الهدف Path-Goal Theory:

إن كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال مساعدتهم في تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف هو ما ركز عليه House & Evans ، وأكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة (Yukl, 2006, P 218-22).

هناك متغيرين هامين يحددان أكثر الأنماط القيادية فاعلية في ظل الموقف الحالي أولهما : ظروف البيئة المحيطة بالموقف ويتضمن عوامل ليس للتابع دور بتغييرها وعليه التعايش معها مثل نظام السلطة الرسمية والمهام المحددة للوظيفة ، وثانيهما : الخصائص الشخصية للتابع كالخبرة والثقة بالنفس .

وتوصلت النظرية إلى تحديد أربعة أنواع من السلوك القيادي، وتحديد نوع السلوك القيادي الأمثل في ظل المتغيرين السابقين على النحو التالي:

1. القائد يسلك سلوكاً توجيهياً Directive في حال غموض المهام أو وجود ضغط في العمل. في حين يفضل التابعون القيادة التوجيهية في حال كان خضوعهم كاملاً للمنظمة أو السلطة من خلال إيمانهم بأنهم لا يملكون تغيير مصائرهم.
2. القائد يسلك سلوكاً داعماً Supportive حين تكون المهام والواجبات واضحة ويدرك التابعون ما هو مطلوب منهم.
3. القائد يسلك سلوكاً تشاركياً Participative في حال امتلك التابعون المعرفة والخبرة. وتكون قيادة المشاركة هي الأمثل في حال كانت ثقة التابعين بأنفسهم عالية وكانت لديهم خبرات ومعارف ذات قيمة.
4. القائد يسلك سلوك التركيز على الإنجاز Achievement – Oriented حين تكون المنظمة قادرة على منح حوافز ومكافآت للإنجازات المميزة.

النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد Hersey-Blanchard Situational Theory:

بحثت النظرية في أن فاعلية القيادة تختلف بإختلاف درجة النضج عند التابعين وتحدد درجة النضج بمقدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى رغبتهم واستعدادهم لتحمل مسؤولية تحقيقها ومدى القدرة والمهارة والخبرة التي يملكونها لتأدية متطلبات المهام الموكلة إليهم (جواد، 2000، ص 303).

كما أن أهداف التابعين ومدى المعرفة لديهم تعتبر متغيرات هامة في تحديد نمط القيادة الأكثر فاعلية (Yukl, 2006, p 223-227).

وتركزت نظرية الموقف القيادي على مدى تقييم القائد لخصائص التابعين بشكل مستمر وأن يتم إختيار النمط القيادي الأكثر ملائمة لخصائص التابعين .

ويمكننا أن نستنتج من النظرية الموقفية لـ Hersey & Blanchard بأن من أجل إختيار القائد لنوع النمط القيادي المستخدم فلا بد أن يهتم بمدى نضج التابعين حيث يسمح لهم بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرون وراغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم. بينما يلجأ لأسلوب الأمر إذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس. ويتشارك القائد مع التابعين في اتخاذ القرار في حال كان التابعون قادرين على العمل لكل تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس. ويلجأ القائد للإقناع إذا تبين له قدرة التابعين على العمل وغياب الرغبة والثقة بالنفس.

نظرية مشاركة القائد Leader-Participation Theory:

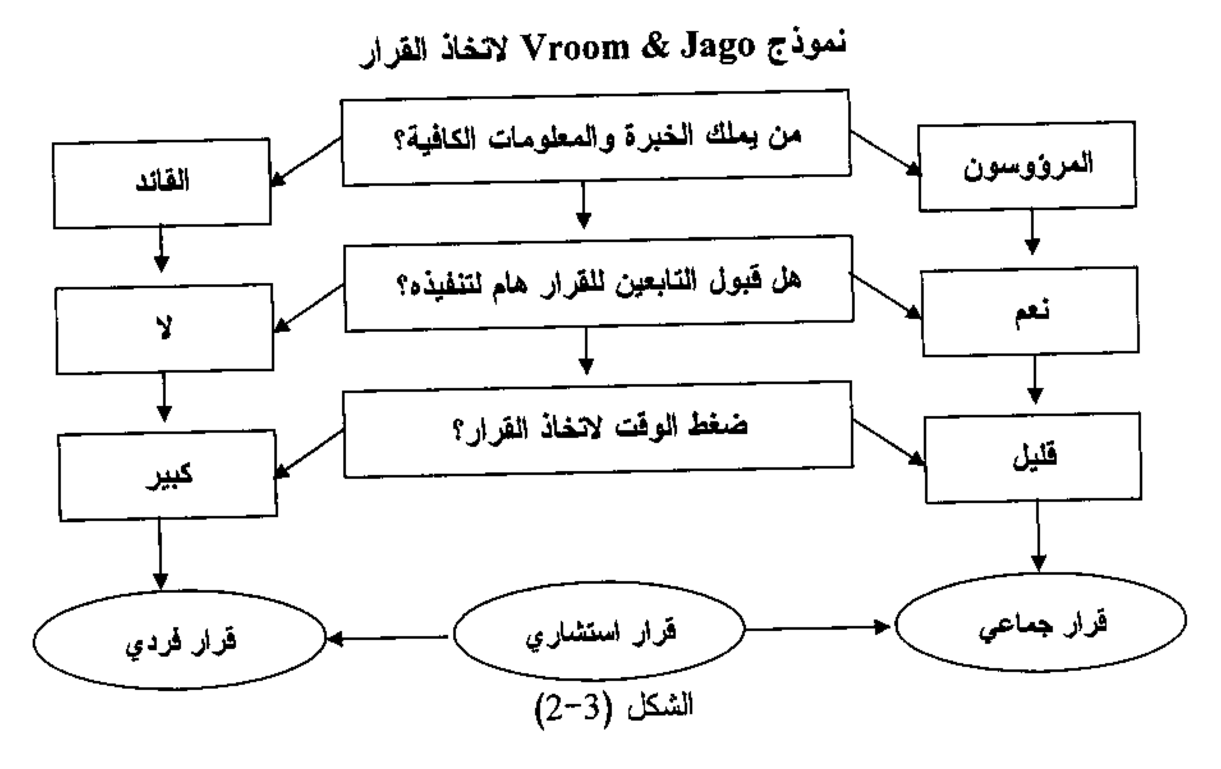
من الإنتقاد الذي وجه لنظرية المسار – الهدف بأنها لم تأخذ بعين الاعتبار المواقف التي يلجأ القادة فيها إلى إشراك التابعين بعملية اتخاذ القرارات.وهذا ما انتقده كلا" من Vroom & Jago

إن مدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار هو أساس ربط السلوك القيادي وقدمت النظرية عدد من الإجراءات والقواعد التي يجب الأخذ بها لتحديد مدى وطبيعة المشاركة بإتخاذ القرار وبما يتلائم مع المواقف المختلفة ، وكلما كان هناك معلومات متوفرة عن الموقف للقادة والتابعين فإن ذلك يزيد من فاعلية القرار المتخذ وكذلك إمكانية تعاون التابعين إذا تم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار ، ومدة الإختلافات بين آراء التابعين حول البدائل المطروحة ومدى تعقيد المشكلة التي تحتاج الى حل (Stoner, et al, 2004, P 486).

واقترحت النظرية ثلاثة أساليب لاتخاذ القرارات الأكثر ملاءمة لحل المشكلات في ظـل المواقف المختلفة للتابعين حيث يمكن أن يتخذ القائد قراراً فردياً ثم يعلـن للتـابعين دون مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار. أو أن يتخذ قراراً استشارياً بعـد تلقـي الاستـشارات والمعلومات والآراء التي يملكها التابعون. كما يمكن للقائد أن يتخذ قراراً جماعياً حيـث يشترك جميع التابعين في عملية اتخاذ القرار ويعملون معاً للتوصل إلى اتفاق بالإجمـاع (Schermerhorn, 2002, p. 349).

أما عملية اختيار الأسلوب الأمثل فيحكمها أمران هما: جودة القرار، ومدى قبول القـرار في ضوء الوقت المتاح كما هو موضح في الشكل (3-2):

نموذج Vroom & Jago لاتخاذ القرار



الشكل (3-2)

المصدر :

- Schermerhorn, (2002). Management. ih ed. New York: John Wiley & Sons Inc ، p350

نظرية التفاعل بين القائـــد والأعــضاء Leader-Member Exchange Theory (LMX):

إن القادة يعاملون تابعيهم بنفس المستوى من الإهتمـــام وأن القـــادة يـــستخدمون نمطـــا" متجانسا" وعادلا" مع جميع التابعين ، هذا ما افترضته معظم النظريات . وهنا فإن نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء تأتي بإفتراض آخر مختلف ، حيث تقوم هذه النظرية علـــى أنه بسبب قلة الوقت وضغط العمل الذي يتعرض له القائد فإنه لذلك يطور علاقات إيجابية خاصة مع مجموعة صغيرة ومحدودة من تابعيه بحيـــث يلعبـــون أدوار المـــساعدين أو المستشارين أو المـــشرفين.وهـــذه المجموعـــة تـــشكل أعـــضاء المجموعـــة الداخليـــة in-group members حيث يحظى أعضاء هـــذه المجموعـــة بثقـــة القائـــد واهتمامـــه ومشاركته في اتخاذ القرار. أما باقي الأعضاء فإنهم يشكلون أعضاء المجموعة الخارجية out-group members، وهؤلاء يحصلون على جزء بسيط من وقت واهتمـــام القائـــد (Robbins, 2003, p. 324).

وتقوم النظرية على أن من تم اختيارهم كأعضاء في المجموعة الداخلية فإنهم يمتـــازون بأمور لا تتوافر لدى أعضاء المجموعة الخارجية ومن هذه المميزات : تحقيق مـــستويات عالية من الأداء، ونسب منخفضة من دوران العمل، ورضا عال عن القائد، وانسجام أكبر مع ثقافة المنظمة مما هو لدى المجموعة الخارجية.

يلاحظ مما سبق بأن جميع النظريات تنص على أن فاعلية القيادة مصدرها القائـــد نفـــسه وهذا ما دعا لظهور نظريات تفترض بأن فاعلية القيادة تأتي أحياناً من مـــصادر أخـــرى

غير القائد، فقد تأتي فاعلية القيادة من أشكال مختلفة للأنظمة داخل المنظمة، أو قد تـــأتي من العاملين أنفسهم. وعليه فقد انبثقت نظريتان هما:

القيادة البديلة Substitute Leadership:

إن أفكار هذه النظرية ومبادئها تتناقض تماما" مع نظريات السمات والسلوك فـــي القيـــادة حيث تقلل من شأن سمات وسلوك القائد وتركز على أهمية الموقف وخصائصه. وهذا ما تقوم عليه هذه النظرية على أن مصدر النجاح للمنظمة هو النظام المتبع داخل المنظمـــة وليس القائد . وتقوم هذه النظرية على أساس أنه هناك ظروف أخرى في بعض المواقف تلعب دورا" في نجاح القيادة وفاعليتها بغض النظر عن شخصية القائد وسلوكه ، وهـــذا يشير الى بيئة العمل ومرونة النظام في المنظمة من خلال عمل التابعين كفريق متماسك بمهارات وكفاءات عالية تجعل دور القائد وتأثيره قليلاً (Yukl, 2006, p225)

وكذلك في حال عدم مرونة ثقافة المنظمة قد تحبط أي محاولة للقائـــد لإجـــراء عمليـــات التغيير اللازمة، وبالتالي تقلل من فاعلية تأثير القائد على التابعين. إذن فإن النظام القـــائم في المنظمة أكثر تأثيراً على الأداء من القائد وسلوكه.

نظرية القيادة الذاتية Self-Leadership:

إن مصدر القيادة هم التابعون حيث تركز هذه النظرية على المسؤولية الفردية من خـــلال تطوير أعمالهم بما يتناسب مع أهداف المنظمة ويأتي دور القائد في تشجيع التابعين على القيادة الذاتية وكما يساعدهم على تطوير مهارات الرقابة الداخلية الذاتية بالإعتماد علـــى تقنيتين هامتين هما التمكين Empowerment بحيث تمنح التابع صلاحيات مـــن حيـــث رقابة سلوكه والتي تنتقل من المشرف على العمل الى التابع نفسه بعد تزويده بالمهـــارات والأدوات والمعلومات والدعم . أما التقنية الثانية فهي الدور النمـــوذج (القـــدوة) Role

Modeling أي أن سلوك المدير وتصرفاته بالشكل الذي يرغب أن يسلكه العاملون بمعنى أن يكون القدوة في السلوك المطلوب (Mejia, et. Al, 2005, p 556).

وعادة يكون الدور النموذجي ذا فائدة أكبر عند العامل إذا شعر أنه مرتبط بمخرجات إيجابية كالترقية أو زيادة الأجر مثلاً.

نستنتج مما سبق أن النظريات الموقفية قامت بتناول دور القائد وذلك اعتمادا" على نوع المهمات وسلطة القائد وكذلك خصائص التابعين ودرجة نضجهم ، وتطرقت كذلك الى درجة المشاركة التي يمنحها القائد لتابعيه من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز المهام الموكلة لهم ومدى التفاعل بين القائد وتابعيه ومدى جدوى تمكين التابعين. لم يكن هناك أي تصنيف للقيادة التبادلية ما قبل عام 1973 ولكن في العقود الأخيرة من القرن العشرين شهد هذا القرن إنطلاق النظريات التبادلية والتي ركزت على أهمية العلاقة بين القائد وتابعيه وانعكاساتها على أداء المنظمات والعاملين في ظل التغيرات المتسارعة في الأعمال

مفهوم القيادة التبادلية:

حدد كلاً من (Burns, 2003,p.18) و (نورث هاوس، 2006، ص 187) أنماط القيادة الحديثة بنمطين هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في أعمال الإدارة.

يمكن تعريف القيادة التبادلية بأنها عملية تبادل قائمة بين القائد والتابعين من خلال إحداث اتفاق بين القادة والتابعين إما أن يكون بشكل علني أو بشكل ضمني بحيث أن السلوك المؤدي للأداء سيتم مكافأته مثل الحصول على ترقية أو زيادة راتب ، وفي الجانب الآخر سيكون هناك عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير الجيد كالنقل التأديبي أو الطرد مثلاً.

أي أن القائد يقدم المكافأة والعقاب للتابعين بناءا" على أدائهم بحيث تأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين فإما أن تكون إستدلالية بنائية حيث يعد القائد بمكافآت للأداء الجيد أو

علاجية والتي تقوم على بحث القائد عن الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها (Turner & Barling, 2002, p.39).

وبهذا يمكن توضيح نمط القيادة التبادلية على أساس أنها تقوم بوجود علاقة تبادلية طرفاها القائد والتابع وهي علاقة يقدم القائد فيها المواد اللازمة لإنجاز العمل ويربط الأداء الوظيفي إما بمكافأة للأداء الجيد والمرضي أو عقوبة للأداء غير الجيد ، ومن الجدير بالذكر بأن الإدارة بالاستثناء بنوعيها النشطة والساكنة تعتمد على أسلوب التعزيز السلبي أو العقوبة.

ويرى (Bass, 1985,p.28) بأن القيادة التبادلية تعتبر وسيلة للرقابة على سلوك العاملين ومن خلال استخدام الإجراءات التصحيحية يمكن تجنب المشكلات بين القائد والتابعين وكذلك تساعد المنظمات في تحقيق الأهداف الموضوعة بفعالية أكبر وذلك عن طريق ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة مع ضرورة توفير جميع الموارد اللازمة لإنجاز مهام التابعين وعليه نجد بأن هذا النمط في القيادة (القيادة التبادلية) يتناسب مع المنظمات التي تكون بيئة أعمالها مستقرة أو مستقرة نسبيا" بحيث تكون المشاكل والمتطلبات محددة ويسعى كل قائد الى تحقيق أهداف محددة (زيارة، 2006، ص 358).

تحدث العديد من الباحثون عن القيادة التبادلية مثل (Bass, 1985,p.33) والذي عرفها على أنها نمط قيادي يقوم على فكرة العلاقات القائمة بين القائد والتابعين وبينهما سلسلة من التبادلات، أي لوجود قيادة تبادلية يعني ذلك وجود تبادلا" بين القائد والتابعين مثل حصول التابعين على الأجور والحوافز عندما ينجزون الأعمال المطلوبة منهم وبشكل مرضي والقيادة التبادلية هي نوع من أنواع القيادة التي أوردها (Burns).

وهناك تعريف آخر : نوع من القيادة تكون فيه العلاقة بين المعلمين والمدير مبنية على التبادل على مصدر قيم، وهي قصيرة المدى ومؤقتة وعارضة ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة الزمن (Miller & Miller, 2001, P. 182).

وهناك مجموعة من الباحثين في الفكر الإداري المعاصر ومن أبرزهم Andrew & Soder و Hallinger & Murphy و Cohen & Miller وضحوا مفهوم واتجاهات القيادة التبادلية بالعديد من أعمالهم في الثمانينات من هذا القرن موضحين أهميتها في تحقيق الاستقرار لمنظمات الأعمال. كما بينت أعمال (Bass) ورفاقه (1990) فاعلية القيادة التبادلية وبأن القيادة التحويلية ليست بديلاً للقيادة التبادلية وإنما مكملة لها (Bass & Steidlmeier, 1998,P60).

ويمكن القول بأن : الفكرة الأساسية القائمة على وجود قيادة تبادلية في المنظمات هي سلسلة أو مجموعة المنافع والوعود المشتركة والمتبادلة بين كلاً من القائد والتابعين من طرف وبين التابعين أنفسهم من طرف آخر ، من خلال الوظائف والخدمات لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. ولكن من جانب آخر نلاحظ ضعف هذه العلاقات وهي مؤقته وغير ثابتة لأن إستجابة المرؤوسين لإنجاز أهداف المنظمة تكون من أجل تحقيق منفعة معينة وليست نابعة من ذات التابع نفسه.

العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحولية:

يجمع الباحثون على مدى التشابه بين القيـادة التبادليـة والتحويليـة كمـا وصـفهما (Miller & Miller, 2001,P55) بأنهما توأمين ، وذلك من خلال العلاقة الإرتباطيـة الموجودة بين القيادة التبادلية والتحويلية ، حيث أن القيادة التحويلية تبنـى علـى القيـادة التبادلية في بعض عناصرها . وبينما القيادتين تعملان على إنجاز بعض الأهداف إلا أنهما يختلفان بالنماذج العملية التي يحفز فيها القادة التابعين لهم على نوعية الأهداف المطلوب تحقيقها وعلى الرغم من ذلك فالقائد قادر أن يكون قائداً تحويلياً وتبادلياً في نفس الوقـت بحيث يمارس سلوكاً تحويلياً وتبادلياً في آن واحد.

إيجابيات وعيوب القيادة التبادلية

حددها كلا من (Boehnke & Distefano, 1997,p.102) مجموعة مـن المميـزات والصفات الإيجابية للقيادة التبادلية وهي:

1. تقوم بتقديم المكافآت عندما يقوم التابعين بتحقيق المعايير المطلوبة والمتفق عليها وهذا يعني المزيد من الإهتمام بالأفراد وتحفيزهم للعمل.

2. خلق منافسة عالية بين التابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية بل والتفاني في تحقيق أعلى درجات الأداء من أجل الحصول والفوز بالمكافآت وهذا يعتبر للمنظمة مكسبا" لأنهـا حققت أهدافها.

وهناك بعض العيوب للقيادة التبادلية كما أوضحها (Bass, 1998,p.35) .

1. لا تكون الأهداف ثابتة عند وجود تبادل بين القائد والتابعين على أهـداف ومـصالح مشتركة.

2. بما أن هذه القيادة تقوم على تبادل المنفعة لذلك فإن العلاقات بين طرفي التبادل غير ثابتة.

3. لا يتم تحديد تصور دقيق للدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة من خلال القيادة التبادلية . وبث حياة جديدة في المنظمات في ظل التغيير المستمر لهذا العصر.

أنماط القيادة التبادلية

وهو نمط قيادي يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الحالية بكفاءة من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة، وتأمين الموارد اللازمة لإنجاز العمل. وهي علاقة تبادلية طرفاها القائد وتابعوه بحيث يكون لكل منهما منفعة (Turner & Barling, 2002,P17) .

وتشمل على الأنواع الثلاثة التالية:

المكافأة المشروطة: وهي عبارة عن تبادل المنفعة بين القائد و التابعين بحيث يقدم القائد المكافأة للتابعين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات إضافية (مرعي، 2008، ص 7).

كما يتم الوصول لحلول جيدة للمشاكل من قبلهم عند ظهورها، وهناك نوعان من القادة منها القائد المعزز والقائد التعسفي، القائد المعزز يعمل على حل المشكلة كما يشجع التابعين أيضا على الاستمرار بالمحاولة للوصول الى النتائج المرجوه من خلال اتخاذ قرارات جماعية ويخطط لها ، ثم مشاركة المسؤولية بالتخطيط واتخاذ القرارات لحل المشاكل من خلال القيادة التشجيعية. المستفيد من هذا النوع من القيادة هم الأفراد ذوي الإمكانيات المنخفضة (Bass, 1985,P20). تأخذ المكافآت الطارئة شكلين: المكافأة على

العمل الجيد الذي أنجز والتوصيات بدفع زيادات ومكافآت (Sims, 1977,P42). وأيضا يمكن النظر إليها كتوصيات لتقديم مكافئة للجهد الجيد والعقوبة للجهد الغير جيد وهنـــاك مكافآت طارئة وعقاب طارئ وتعتبر من خـــصائص المـــدراء، لأنهـــا بعكـــس القـــادة التفاعليون، فهم يهتمون أكثر بالعمليات الكفوؤة و بإنجاز ما تم التخطـــيط لـــه ويقومـــون باستخدام تكتيكاتهم الملائمة لسلطتهم للمكافأة أو العقاب أو تحسين ما يرون أنـــه عمليـــة مرضية بما يتناسب مع الترتيبات المؤسسية. وفي عمليات التبادل التفاعلي يقـــوم القائـــد بتحديد الشروط والإحتياجات والمكافآت المقدمة لتحقيـــق المتطلبـــات وبالمقابـــل هنـــاك عقوبات للأداء الغير جيد ويمكن أن تكون هذه التبادلات آثارا" إيجابية للقيام بخلـــق أداء المرؤوسين.

الإدارة بالاستثناء (النشطة):

يمكن التمييز بين الإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء الساكنة من خلال وقـــت تدخل القادة. حيث يقوم القادة منذ البداية بوضع قواعد وتعليمات لضبط العمل. وهم غالباً يبحثون في المجالات التي يمكن أن تحدث خللاً في الأداء لتجنبها. كما أنهم قادة يتمتعون بالنشاط ويقضون وقتاً كافياً بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطـــرق الأداء للتنبـــؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الاجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها. (مرعي، 2008، ص 41).

قيام القائد بعمليتي المراقبة والفحص من أجل التنبؤ بالمشكلات الوارد حدوثها من أجـــل أخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء حدوثها (الهلالي، 2001، ص 18).

حيث يقوم القادة بمراقبة المرؤوسين عند قيامهم بإنجاز المهام الموكلة لهم من أجل متابعة الأخطاء أو في حالة مخالفة ما تم الإتفاق عليه مـــن أجـــل القيـــام بإتخـــاذ الإجـــراءات

التصحيحية أولا" بأول فــإن هــؤلاء القــادة يــستخدمون الإدارة بالإســتثناء النــشطة . (Northouse, 2003,p14)

وبالتالي فإن أداء المرؤوسين هو الذي يبنى عليه نوع الآلية المستخدمة لدى القائد ، فــإذا كلن أداء المرؤوس كما يجب أن يكون وبالمستوى المطلوب فإن آليات الخدمة تبقى كمــا هي ولكن في حال إنخفاض مستوى أداء المرؤوسين فهنا يجب التدخل من قبــل القائــد بتطبيق آلية التصحيح السريع والمباشر. ويعتبر دور التغذية الراجعة مهم جداً في تقيــيم مستوى الإنتاجية وهو الذي يحدد فيما إذا كان الوضع بحاجة الى تدخل من قبل القائد من أجل التصحيح أو تعديل الإنحراف أو عن طريق تعزيز ودعم ما تم تنفيذه مــن الإنجــاز وبالتالي فإنه هو المخول الوحيد باستخدام اسلوب المكافآت المشروطة إما من خلال تقديم الحوافز أو باتخاذ إجراء آخر مثل التحذير.

التغذية الراجعة السلبية بشكل خاص إن لم تكن شخصية وعززت بالدعم الإيجابي، يمكن أن توفر للمرؤوس الجديد النصيحة المطلوبة حول ما يمكن أن يفعله. ولكن عندما يستخدم المشرفين أشكال التغذية الراجعة التوقعية أو السلبية وإعتماد المساهمة الشاملة للمــشرفين على علاقات قيادتهم مع مرؤوسيهم، من المحتمل أن تكون غير فعالة نسبيا بعكس المكافأة المشروطة. عندما يكون التدخل لتقديم مكافأة أو إيقاع عقوبة.

هذا التفاعل الإصلاحي من شأنه أن يكون أكثر فاعلية من المكافــأة العرضــية بالنــسبة لمكونات القيادة التبادلية. قد يكون التفاعل التصحيحي معلوما أم مجهولا. فــي التفاعــل النشيط يراقب القائد لكي يشرف بشكل فعال على الانحرافات عن المعايير والأخطاء فــي تعيين المرؤوسين وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

الإدارة بالاستثناء (الساكنة):

تعبر الإدارة بالاستثناء الساكنة عن القادة الذين يبدأ تدخلهم بعد انتهاء المهـام، وظهـور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير حيـث يبـدأون بـالإجراءات التصحيحية فيتم تطبيق العقوبة الملائمة بحق العاملين من ذوي الأداء غير المرغوب الذي أدى إلى حدوث الخلل في الإنجاز كالإنذار او النقل أو الطرد (مرعي، 2008: ص9).

وهذا النوع من الإدارة يتم استخدامه في حال إشراف القائد على عدد كبير من المرؤوسين المطلوب منهم تقديم تقارير مباشرة للقائد وهذا يؤدي الى إنتظار القائد للنتائج ومـن ثـم تصحيح الإنحراف والأخطاء التي تحدث ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

إن العلاقة التبادلية القائمة بين القادة والمرؤوسين الذين يعكسون أشكالا" إدارية بالأهداف فإنه يعرف بالعامل المجهول أو المعلوم حـسب (Yammarino & Bass, 1990,P27). أي أن هناك بعض القادة الذين يستخدمون هذا النوع من الإدارة فقط عند حصول خطأ في تحقيق معايير الأداء أي عندما يقصر المرؤوسين في بذل جهدهم للوصول الى المطلوب ويسمى هذا بالإدارة بالإستثناء الساكنة، ومن ناحية أخرى فإن الأبعاد المجهولة بـالإدارة الساكنة يستخدمها القادة فقط إذا لم تتحقق الأهداف وهذا ما ينظر اليه المدير الـسلبي أي ينتظر ليرى ما سيحدث من أخطاء وتجاوزات (Barbuto, 2006,p 111).

* المبحث الثاني: رأس المال البشري

رأس المال البشري

بدخول عنصر التكنولوجيا أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات ومن أجل بقاء المنظمة ومحافظتها لقوتها التنافسية مع المنظمات الأخرى جاءت أهمية رأس المال البشري باعتباره القوة المحركة للميزة التنافسية ، ويكمن رأس المال البشري في قدراته الفطرية وتلك التي يكتسبها ، وهذا بالتالي يؤدي الى زيادة القيمة الإقتصادية المضافة الى كافة مجالات الأعمال إذا أحسن إستثمارها .

ولذلك فإن المبحث الخاص برأس المال البشري يحتوي على مفهومه، علاقته بالمعرفة، وبرأس المال الفكري، والاهتمام التاريخي به، وأهميته، وقياسه من خلال تحديد مشاكل وتحديات ومتطلبات ومستلزمات القياس، والتعرف على أهم المقاييس المستخدمة . (جرادات ، 2008 ، ص 42)

مفهوم رأس المال البشري

أصبح مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي إهتم بها الباحثون في مجال العلوم الإدارية وقاموا بإثراء هذا المفهوم الهام بالبحث والدراسة وقام العديد من الباحثين في إيجاد وتحديد مفهوم دقيق له ، من خلال مجموعة من التعاريف التي اختلفت من حيث النظر الى رأس المال البشري فالبعض اعتبره جزءاً من عمل المنظمة، وآخرون ينظرون إليه بأنه يتضمن مجموعة مكونات ترتبط بالانسان، ومجموعة ثالثة ترى بأنه يتضمن ما يمتلكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارة، فيما اعتبره البعض بأنه يرتبط مباشرةً بالعمل.

(جرادات ، 2008 ، ص 43)

عرف (Koulopowlos & Frappaolo ،1999 ,p 202) رأس المال البشري بأنــه "القيمة المجمعة للمعرفة المتوافرة للمنظمة"، ولم يتم في هذا التعريف التأكيد على المعرفة المتوافرة للأفراد، وجاء تعريف (Fernandez et. Al, 2004,p3) مطابقاً لــه، حيــث عرفه بأنه: مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمة وتكمن في عقول العاملين فيهــا، أمــا (Weatherly, 2003,P16) فعرفه بأنه: المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يبديها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم.

وقام البعض من المؤلفين بــالربط بــين رأس المــال البــشري والعمــل، فقــد عرفــه (Reinhardt.et al, 2001,P50) بأنه: مجموع قوى العمل ومعــارفهم التــي تــشمل مجموعة من العناصر مثل: الجدارات والمهارات والاتجاهات نحو العمل وسرعة البديهة والتحفيز، وأضاف الى ذلك،(العلي و آخرون ,2006 , ص344) بأن رأس المال البشري هو: مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والــصفات التــي يملكهــا العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل، وكمــا ذكــر(Fitz- , 2000,p 171-179 enz) فإنه: يمثل الخبرات والمعارف والمهــارات والقــدرات التــي يمتلكهــا الأفــراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز، وجاء تعريف(ياسين ،2007، ص 275) مؤكداً على ذلك، حيث اعتبره توليفة المعرفة والتعليم والجدارة والكفاءات الجوهرية للأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهــداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم.

لذلك فإن رأس المال البشري، وبشكل عام لمنظمة ما يتضمن: التعليم والمعارف والتدريب والتجارب والخبرة والقدرات والطاقات والحماس والإبداع والجدارات الجوهرية للمــوارد الإنسانية المتوافرة للمنظمة، لذلك فإن كافة التعاريف تركز على هذه الخصائص للعاملين.

علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري

يوجد بين رأس المال البشري والفكري علاقة قوية حيث أن رأس المال الفكري كمصطلح يعتبر أوسع وأكثر شمولاً، ويشير الى كل المعارف التي تملكها المنظمة وتسخرها لخدمتها، وقد عرف (Sullivan ,1998 ,p 24) رأس المال الفكري بأنه: مجموعة من الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الحاسوب والتصاميم ومهارات البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في الشركة، وهو كل معرفة يمكن تحويلها إلى ربح.

أما رأس المال البشري فهو كما بين(العلي و آخرون ,2006, ص344) مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والابداع والصفات التي يملكها العاملون في الشركة، ويستثمرونها في أعمالهم. وبذلك فالعلاقة بينهما تكمن في كون رأس المال الفكري يتناول معارف المنظمة مضمنة في موجودات وبرامج وشبكات علاقات، بالاضافة الى معارف ومؤهلات العاملين، ويركز على التجديد، ويشجع روح التحدي والمجازفة في العمل، ويسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال انتاج أفكار جديدة، هذا على الرغم من أن رأس المال البشري كما أورد(المفرجي و صالح ،2003، ص 64) عن (Yen,1997,p 31)، هو الوحيد القادر على توفير ذلك، لأن من أبرز خصائصه تنوع المهارات، وهذا يتطلب أفراداً ذوي خبرات ومعارف متنوعة، وقدرات تخصصية عالية، والتي تعتبر من خصائص ومكونات رأس المال البشري.

كذلك عرف (Stewart, 1999 , p245) كما أورد (المفرجي وصالح , 2003, ص 98) رأس المال الفكري بأنه يتكون من: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني، وهذا يتوافق مع تعريف المجموعة الكندية المشتركة كرواد للمعرفة والإستراتيجية كما بين (Sullivan, 1998, p6)، والتي عرفته بأنه يتكون من:

رأس المال البشري، ورأس مال الزبائن، ورأس المال الهيكلي، ويتوافق ذلك أيضاً مع ما أشار إليه(ياسين ,2007, ص223) من أن مفهوم رأس المال الفكري يتكون من ثـــلاث فئات من الموارد غير الملموسة ، وهي:

* الموارد الإنسانية ــ التي تمثل رأس المال البشري.

* الموارد التنظيمية ــ والتي تضم المعرفة الصريحة، والنظم، وأســاليب وإجــراءات العمل.

* الموارد العلائقية ــ التي تتصل بعلاقات المنظمة مع الزبائن والموردين وأصـــحاب المصلحة، وهو ما يطلق عليه رأس المال الاجتماعي.

وعليه فإن رأس المال البشري هو أحد مكونات رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة، لذلك فإن العلاقة الأهم بينهما هي أن رأس المال البشري هو الوسـيلة الأكثــر مباشــرة لتطوير رأس المال الفكري ككل، ببعديه: رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي.

مكونات رأس المال البشري

وهناك مجموعة اخرى من المختصين اعتبروا أن رأس المال البشري يتضمن مجموعــة من المكونات الأساسية التي تتوافر في الأفراد، فقد اعتبــرت (OECD, 1999, p 19) منظمة التعــاون الأوروبيــة Organization Of European & Development Cooperation أن رأس المال البشري يتضمن المعرفة والمهارات والقدرات المتجــسدة في الافراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم، وهذا لا يختلــف كثيــراً عــن تعريــف (Schultz et. Al , 2002,P38) الذين عرفوه على أنه يتضمن المعرفــة والمهــارات والقدرات

للأفـراد العـاملين مـن أجـل تزويـد الحلـول للزبـائن، وكـذلك مـا ذكـره (Xu et.al , 2002,p33) بأنه يشمل المعرفة والمهارة والقدرة المتجسدة لدى العـاملين بالمنظمة.

وحددت مجموعة أخرى من الباحثين ثلاثة مكونات أساسية لرأس المال البشري ، فكمـا ذكر (Rauch et. al ,2005,P14) فإن رأس المال البشري يـشمل التعلـيم والخبـرة والمهارة التـي يمتلكهـا العـاملون بالمنظمـة، وكـان هـذا متوافقـا مـع تعريـف (Greve et. al , 2006,P43) الذين حددوا مفهوم رأس المال البشري بأنه يتضمن مـا يمتلكه الافراد من تعليم وخبرة ومهارة.

ويلخص الجدول هذه التعاريف.

جدول رقم (1-2) خلاصة بتعاريف رأس المال البشري

المؤلف	تعريف رأس المال البشري
Koulopowlo & Frappaolo (1999)	القيمة المجمعة للمعرفة المتوفرة للمنظمة
Weatherly (2003)	المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يبديها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم
Fernands et. al.(2004)	مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمـة وتقطـن فـي عقـول العاملين فيها ومعها من الأطراف الخارجية
OECD (1999,p19)	يتضمن رأس المال البشري المعرفة والمهـارات والجـدارات المتجسدة في الافراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم
Schultz et. al.(2002)	يمثل المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد العاملين مـن أجـل تزويد الحلول للزبائن

Xu et. al.(2002)	يشمل المعرفة والمهارة والقدرة المتجسدة لدى العاملين بالمنظمة
Rauch et. al(2005)	يشمل التعليم والخبرة والمهارة التي يمتلكها العاملون بالمنظمة
Greve et. al.(2006)	يتضمن ما يمتلكه الافراد من تعليم وخبرة ومهارة
Reinhardt et. al.(2001)	مجموع قوى العمل ومعارفهم حول العمل، والتي تشمل مجموعة من العناصر مثل: الجدارات والمهارات والاتجاهات نحو العمل وسرعة البديهة والتحفيز
العلي وآخرون (2006)	مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يملكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل
Fitz-enz(2000)	يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز
ياسين (2007)	توليفة المعرفة والتعليم والجدارة والكفاءات الجوهرية للأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم.

المصدر : جرادات ، أحمد اسماعيل المعاني ، أسماء الصالح ، إدارة المعرفة ، ط 1 ، 2011 ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ص 242 .

أهمية رأس المال البشري

و يقول(العلي وآخرون ,2006, ص 343) بأن ظهور قوة المعرفة هو ما يميز القرن الحادي والعشرون وكيف للمنظمات ذات القاعدة المعرفية ان تستخدمها ، وبما أن الأولوية لرأس المال البشري في الإقتصاد المعرفي ستؤدي الى صراع عالمي حول المتميزون ولذلك أخذت المنظمات بإعطاء الأهمية والأولوية في بناء قاعدة المعرفة لأهميتها عن طريق التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس الإبداع وتدعمه ، سواء من خلال المدارس أو الجامعات أو من خلال تطوير وتدريب الموارد البشرية وتنميتها بعد إلتحاقها بالعمل لضمان فاعليتها وحيويتها وكذلك من أجل استخدامها والمحافظة عليها لمواجهة المنافسة ، ومن جانب آخر تشجيع الإبداع والابتكار.

تتمثل أهمية رأس المال البشري للمنظمة عموماً بما يلي:

1. يعتبرمن المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء كما بين ذلك (Rauch et. al, 2005,P7).
2. يساعد في خلق معارف جديدة، كما أشار (Leontiades ,2001,p 175) ودراسة (Rauch et. al , 2005,P9)، ودراسة (Phillips,2003,p10).
3. يعتبر مورداً يصعب على الآخرين تقليده، كما ذكر (Rauch et. al , 2005,P9).
4. إن تحقيق المنظمة للميزة التنافسية تأتي من خلال رأس المال البشري، وقد بين (Tissen et. Al, 1998, p144) و (Leontiades ,2001, p175) ودراسة شركة الاستشارات والبحوث International Survey Research (ISR ,2005) ودراسة (Rauch et. Al , 2005,p121) ودراسة (Phillips ,2003 ,p17).

5. إن تحقيق إنتاجية عالية وتقديم خدمات أفضل للزبائن تنبع من خلال زيادة كفاءة استخدام الأصول وبين ذلك(Fitz-enz , 2000, p7) ودراسة (Kocakulah , 2002, p42).

6. له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب المؤسسات على تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشاريع جديدة كما بين (Marshal &,2005,p20).

نظراً لأن الأعمال والقطاع التعليمي الجامعي يقوم بالأساس على فكرة ريادية ، فإنه ينبغي بالضرورة أن يمتلك المؤسس رأس مال بشري كبير، حيث إن نجاح هذا النوع من القطاعات المهمة في البلد يعتمد بالأساس على ما توفره من مهارات ومعارف وخبرات حول طبيعة العمل الذي تمارسه، وأيضاً فإن بقاء تلك المؤسسات التعليمية ونموها واستمرارها يتوقف على قدرة الأفراد العاملين فيها على توفير المعارف الضرورية والمهمة للبقاء أي على رأس المال البشري الذي يتمتعون به.

الاهتمام التاريخي برأس المال البشري

بعد مرور العنصر البشري بمراحل متعددة أصبح هذا العنصر المهم يقاس كرأس مال وتكون له قيمة مثل باقي الأصول الأخرى في المنظمة ، حيث أن المرحلة الصناعية في أوروبا ومع ظهور الآلات والمصانع كانت هناك مهارات معينة يجب أن تتوفر في العاملين لإنجاز العمل المطلوب منهم .

وبعد ظهور الحركات العمالية، كما بين(ماهر ,1999, ص 35) أخذت النظرة الى الفرد العامل تتحسن وأصبح يحتل مكانة هامة في منظمته ، وبظهور مدرسة الإدارة العلمية التي جاء بها فردريك تايلور أخذت العلاقة بين الإدارة والعاملين بالتنظيم على أسس خاصة في إختيار العاملين والعمل على تدريبهم وعليه فإن تدريب العاملين وتعليمهم أخذ

الأولوية في إهتمام المنظمات ، وجاء ذلك الاهتمام أيضاً نتيجة ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي اعتبرت أن إنتاجية الأفراد تتأثر بالاهتمام بحاجاتهم المختلفة.

ووصولاً الى الثورة المعلوماتية أصبح موضوع تنمية وتطوير الموارد البشرية يحظى بحيز وإهتمام كبيرين في الإقتصاد العالمي ، وبعدما أصبح الاهتمام بالمعرفة أمراً ضرورياً ومهماً لتقدم وتطور المنظمات باعتبارها موردا مهماً لأية منظمة إن لم تكن من أهم مواردها، وأصبح العنصر البشري يحتل اهتماماً كبيراً في العهد الحديث، كما أصبح تطوير الموارد البشرية من المواضيع المهمة جداً للمنظمات الحديثة كما يقول (Rauch et. Al,2005,p15) ، حيث إن ذلك يساعد على تحقيق النجاح.

من أجل تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم لابد من تنمية مواردها البشرية، وعليه تم إعطاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر كما يقول(العلي وآخرون ,2006, ص 343). وبسبب تغير مراكز القوة والحيوية من امتلاك للثروات الطبيعية إلى امتلاك المعرفة والقدرة على إنتاجها المتجدد وتوظيفها كما بين ذلك (Schuller, 2000,P50)، ولكي تصل المنظمات الى مرحلة التميز والتطور والبقاء والنمو لابد لها من أن تعمل على إثراء العقل المفكر وما ينتجه من معرفة لأنه يعتبر الميزة النسبية للدول لذلك لابد من تطوير المعارف الكفيلة بأن تسير بإتجاه تطوير مواردها البشرية من أجل النهوض بها.

إن نمو المنظمات لا يتحدد كما أورد (DavidSkyrme , 2005,p22) بالحسابات المالية التاريخية للمنظمة، وإنما بعوامل أخرى مثل المهارات الإدارية وقدرات الإبداع والمعرفة المجمعة لدى القوى العاملة، وهذه الأصول غير الملموسة تعود بالعديد من الفوائد على منظمات الأعمال وهي تشكل أساس رأس المال الفكري والبشري للمنظمات.

في السابق كان ينظر لرأس المال البشري كعنصر تكلفة ولم يتم إستخدام المقاييس التـــي تعتبره كقيمة مضافة ، اليوم ومع وجود النمو الإقتصادي المتزايد أدى هذا الـــى توجـــه العديد من المنظمات للتركيز على رأس المال البشري وزيادة الإهتمام بالإســـتثمار فـــي العنصر البشري من خلال إعطائه الأولوية في التعليم والتدريب ، ولأن الأفراد كما أشار اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (INTEC,2004,p175) Experts & Union International Consultants هم الذين يخلقون القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد، وما لديهم من مهارات وخبرات ودوافع داخلية، فقد ظهرت بعض المبـــادئ المحاســـبية الجديدة التي تهتم بالقيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري.

قياس رأس المال البشري

إن موضوع قياس رأس المال البشري يأخذ حيزاً وأهمية كبيرة لدى المنظمـات لتحديـد رصيدها البشري لما لذلك من أهمية على مختلف أنشطة العمل لديها ليساعدها ذلك فـي عمليات التخطيط للمستقبل، وقد بين (Burns, 2000 ,p87) أن المنظمة التي تـسعى الى التغيير والتطوير التنظيمي تحتاج أن تغير نظرتها في مقاييس الحسابات البشرية، وأن تعتبر الانسان بما يملكه من رأس مال بشري هو المورد الأهـم، ولهـذا تحتـاج تلـك المنظمات أن تباشر بتطوير وتغيير أنظمتها المحاسبية، وطريقة احتساب قيمتها وأصولها، لتأخذ بنظر الاعتبار المورد الإنساني المهم.

إن المهارات والمعارف المتجسدة لدى الشخص تشكل رأس مال بـشري وبالتـالي فـإن الإستثمار في المورد البشري سيزيد الإنتاجية ولذلك كان الاستثمار في التدريب والتعلـيم من أولى المؤشرات لتقدير رأس المال البشري لسهولة قياس ذلك، لأن ذلك يسهل عمليـة تخمين التكلفة والعوائد من ذلك الاستثمار، وهناك عدد من النماذج الرياضية التي تقيس التكاليف والعوائد للاستثمار في المورد البشري من وجهة نظر شركات الأعمال كما يقول (Florides,2005,P17)، ويمكن اعتبار أي نشاط يكون هدفه زيادة إنتاجية العاملين على أنه استثمار في رأس المال البشري كما أورد (Fitz-enz, 2000 ,p12).

وبما أن المورد البشري يمكن قياسه من خلال تكلفته وعوائده المتحققين للمنظمة فبالتالي يتم قياس المورد البشري من خلال قياس تكلفة الإستثمار في تلك الموارد ومـن خـلال قياس العوائد المتحققة من هذا الإستثمار ، وبينت دراسـة (Florides,2005,p45) أن عملية الإستثمار في التعليم والتدريب تعتبر العامل الرئيسي المؤثر فـي مـستويات أداء المورد البشري لسهولة تقدير التكاليف والمنافع المرافقة لعملية الإسـتثمار فـي المـورد البشري .

مشاكل القياس وتحدياته

تعتبر المنظمة أن مجال قياس المورد البشري من أصعب الأمور التي يمكن قياسها بالنسبة للإدارة العليا في المنظمة على الرغم من أهمية هذا العنصر للمنظمة وللمجتمع بشكل عام ولذلك يمكن توضيح بعض الأسباب الرئيسية التي تعتبر عائقاً أمام قياسه وهي:

1. لا تزال المقاييس المستخدمة تقيس الأصول المادية وقد تتناول بعض المؤشرات البسيطة عن الأفراد العاملين ومستوى تعليمهم ومدى الإستثمار في تدريبهم حيث لا تزال المقاييس للموارد غير الملموسة جديدة قيد التطوير.

2- هناك بعض المشاكل التي تتعلق برأس المال البشري والتي حددها (Tuijnman, 2005,P66) بخمس مشاكل:

- مشكلة صعوبة قياس الإبداع في التعليم النظامي.
- مشكلة صعوبة قياس التعلم مدى الحياة.
- مشكلة صعوبة قياس التراكم في التعلم المتحقق مدى الحياة.
- مشكلة صعوبة قياس الجدارات والمهارات بشكل مباشر.
- مشكلة صعوبة قياس مهارات الأفراد في شركاتهم.

ولصعوبة قياس الأصول غير الملموسة، وكثرة عددها فقد اقترح مكتب الدراسات الاستشارية (David Skyrme, 2005,p6) تجميع هذه المقاييس في أربع مجموعات رئيسة أطلق عليها نموذج (ABBA) اختصاراً للكلمات Asset, Benefits, Baseline, Action، والتي تعني بالترتيب: تقييم المعرفة كأصل وتقييم فائدة تلك المعرفة وإجراء المقارنات وأخيرا قياس الأداء المتحقق من جراء ذلك.

فقد بينت دراسة شركة الاستشارات والبحوث (ISR ,2005) & Research Consultancy Company أن هناك بعض الأسباب التي تحد من قدرة الشركات على قياس مواردها البشرية وتتلخص في : قلة الأنظمة الخاصة بالقياس، وقلة الفهم في إجراء القياسات، وقلة الدراسات المتعلقة بالقياسات، والحاجة إلى بناء حالة عملية لتحديد لماذا يجب أن يستخدم القياس.

ففي دراسة قام بها (Roudy Ruggles) شملت (431) شركة أمريكية وأوروبية حول إدارة المعرفة، كشفت كما يقول(نجم ,2005, ص 402) إن الصعوبة الأساسية التي تواجهها تلك الشركات هي ما يتعلق بقياس قيمة وأداء أصول المعرفة وبضمنها قياس رأس المال البشري، وقد تم تحديد الصعوبة التي تواجه قياس إنتاجية العمل المعرفي بصعوبة التخصيص، أي عدم القدرة على ربط أداء الشركة بطريقة خطية أو مباشرة بالمعرفة التي أدت إليه.

متطلبات ومستلزمات قياس رأس المال البشري

من المتطلبات والمستلزمات الواجب توفرها لقياس رأس المال البشري لنجاح عملية القياس فلقد حددت دراسة مكتب الدراسات الاستشارية(David Skyrme , 2005,p58) المتطلبات الضرورية والمطلوب توافرها من أجل أن يصبح القياس أمراً مقبولاً ومفهوماً في المنظمات، ومن هذه المتطلبات:

- التوضيح العميق والشامل لفهم دور المعرفة ولطبيعة المورد البشري.
- إيجاد لغة مشتركة من القضايا التي يكثر استخدامها في المنظمة.
- تحديد أهم المؤشرات المناسبة والملائمة لفهم المعرفة.
- تطوير نماذج قياس للموارد البشرية.

- تقديم أنظمة قياس تتضمن المعالجات الإدارية التي تتم في المنظمة.

ومن المستلزمات الضرورية التي تحتاجها المنظمات لتطوير مقاييسها فقد أوضحت دراسة شركة الاستشارات والبحوث (ISR,2005) International Survey Research انه يتوجب على المنظمات القيام بما يلي:

- وضع مقاييس محددة للقياس.
- تجهيز استبانات موحدة لجميع العاملين في المنظمة يجري توزيعها عليهم من حين لآخر.
- اعتبار تطوير المقاييس واحدة من مهمات المديرين الأساسية، وكذلك العمل على تطوير التعليم والتدريب باستمرار.
- وضع عملية تدريب الموارد البشرية كهدف محدد في استراتيجيات الأعمال.
- تعريف المقاييس الأساسية للموارد البشرية وربطها بالمقاييس المالية.

وكما قام اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (INTEC, 2004) Union Experts &International Consultants بتحديد مجموعة من المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري، والتي من أهمها:

- أن يتم اعتبار الأفراد والمعلومات هم القوة الدافعة لإقتصاد المعرفة : وبما أننا في عصر تكنولوجيا المعلومات الذي إعتبر أن من أهم الموارد هو العنصر البشري من أجل الإستمرار بالنمو في الأعمال ، مما اضطر المنظمات أن تقوم بإدخال التكنولوجيا في جميع أنشطتها لتسهيل عملية القياس
- إدراك مدى تلازم وارتباط الإدارة مع البيانات : لذلك لابد من إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال البشريمن أجل الإستجابة السريعة مع الحالات الطارئة .

- إعتماد بيانات رأس المال البشري كأساس للنجاح: حيث أن العنصرالوحيد القادر على اتخاذ القرارات هو العنصر البشري، فإن سلوكاتهم هي سبب حدوث كل شيء إيجاباً وسلباً، ولكي يتم تطوير شيء فيجب معرفة كيف يتم التعامل مع هذا الشيء من خلال قواعد البيانات الخاصة بتكلفة ووقت وعدد وجودة رأس المال البشري بالمنظمة.
- الاهتمام بقوة وصحة مقاييس رأس المال البشري: لابد من التأكد من دقـــة مقـــاييس رأس المال البشري وعدم إستخدام تلك المقاييس التي لم تثبت صحتها ودقتها .
- جعل رأس المال البشري هو القوة الدافعة للقيمة المضافة: من أجل حصول المنظمـــة على قيمة مضافة لابد من تدخل رأس المال البشري الذي يمتلك المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها ذلك المورد ، فالإدارة توفر رأس المال الهيكلي بأفضل تكلفة والعاملون يعطون الحياة لرأس المال الهيكلي.

مقاييس رأس المال البشري

لقياس الأمور المالية هناك مقاييس محددة ولكن لقياس رأس المال البشري لا يوجد إجماع معين على وجود مقاييس محددة له ، لذلك فلقد قدم بعض الباحثين فـــي مجـــال العلـــوم الإدارية بعض المقاييس التي اختلفت مـــن باحـــث الـــى آخـــر ومنهـــا فلقـــد صـــنف (Kravits ,2004,p4) مقاييس الموارد البشرية إلى مقاييس كليـــة ومقـــاييس جزئيـــة ، وتشمل المقاييس الجزئية: مقاييس الموارد البشرية التقليدية، ومقاييس المـــوارد البـــشرية الفكرية، ومقاييس النماذج الكفؤة، ومقاييس تحويل النماذج الكفؤة إلى نقـــود، ومقـــاييس حساب الربح الذي تحققه الموارد البشرية. بينما تشمل المقاييس الكلية: المقاييس التنظيمية التقليدية، ومقاييس ممارسات إدارة الأفراد، ومقاييس تجميع البيانات الماليـــة، ومقـــاييس

إدارة الأفراد والأموال، ومقاييس التغيير في قيمة العمالة، ومقاييس التحديات الخارجية للمنظمة.

والبعض الآخر صنف مقاييس الموارد البشرية إلى مستويين: المستوى الأول الأكثر شيوعاً ويطلق عليه مقاييس المرتبة الأولى، والمستوى الثاني الأقل شيوعا ويطلق عليه مقاييس المرتبة الثانية، وقد أورد (Phillips, 2003,p17) هذين المستويين من المقاييس وصنفهما كما يلي:

1. مقاييس المرتبة الأولى، وتضم: الإبداع، اتجاهات الوظيفة، دوران العمل، الاستثمار في الموارد البشرية، الخبرة، التعليم، الجدارات، المستوى الأكاديمي، القيادة والإنتاجية.

2- مقاييس المرتبة الثانية، وتضم: فوائد قوة العمل، دورة حياة العمل، مجموع تكاليف التشغيل، مجموع عوائد الموظفين، خلق الوظيفة، عوامل النجاح، السلامة والأمان، علاقات العاملين الإدارية، امتلاك الموظف، أعمار العاملين. أما (Marshal & Oliver,2005) فقد أشارا الى ان قياس رأس المال البشري يشمل قياس المعرفة والمهارة والسلوك. (جرادات وآخرون ، 2011 ، ص 237)

وبناءاً على ما تقدم يمكن للباحثة القول بأن رأس المال البشري كمورد يمثل المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد، وعادة ما ينعكس رأس المال البشري من خلال التعليم والخبرة والمهارات المحددة التي يكتسبها الأفراد، لذا، فإنه من أجل تحديد قيمة رأس المال البشري الذي يملكه العاملون في جامعة فيلادلفيا فسوف يتم في هذه الدراسة قياسه من خلال: إيجاد مجموع درجات التعليم والتدريب والخبرة العملية التي يأتي بها أعضاء هيئة التدريس إلى جامعة فيلادلفيا .

المبحث الثالث : جامعة فيلادلفيا الخاصة

أولاً : نبذة عن قطاع التعليم الجامعي في الأردن

لقد تميز الأردن عربياً في إنشاء المؤسسات العلمية ، وشهد قيام الجامعات والمعاهد قبل نصف قرن من الزمان تقريباً وعلى أسس علمية متقدمة بالرغم من ندرة الموارد والأعباء القومية ، والإمكانات المتواضعة، ونجح المخططون التربويون في وضع مرتكزات أساسية للتعليم العالي من خلال تقرير لجنة سياسة التعليم في الأردن الذي صدر عام 1986 والذي تضمن أن السياسة التربوية في المملكة تقوم على عدد من المرتكزات والمبادئ المستمدة من تراثنا الإسلامي والقومي ومن أهداف الثورة العربية الكبرى ودستور البلاد والتجربة الوطنية بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية . والتعليم العالي في الأردن ليس فريداً في نوعه ومشكلاته وقضاياه ، فهو يشبه أي مرحلة من مراحل التعليم وقطاعاته (التعليم الأساسي ، التعليم الثانوي ، التعليم المهني) فهو يشهد في كل يوم وفي كل خطوة يتقدم فيها إلى الأمام مشكلات من نوع جديد ، ومع أن ذلك يعني ضمناً تبايناً في الطروحات تبعاً للتفاوت في درجة التقدم ، وتبعاً للاختلاف في الشروط الخاصة المحيطة بكل تقدم ومعناه ، فهو لا ينفي التشارك في عدد من القضايا عبر العالم، المؤتمرات والندوات, واللقاءات الدولية وتبادل الآراء والمؤلفات ، ويبرر عمل المنظمات

الدولية والروابط والاتحادات المهنية بهذا العمل . وفي الأردن لـم تكـن الدراسـة بعـد المرحلة الثانوية متوافرة حتى عام 1951 كان الطلبة مـن خريجـي المرحلـة الثانويـة يتوجهون للدراسة خارج البلاد، وقد بلغ عدد الطلبة الأردنيين الذين كانوا يدرسـون فـي جامعات عربية خارج الأردن عام 1948 (223) طالباً. لقد بدأت الخطوة الأولى فـي إنشاء مؤسسات تعليم عالي في الأردن في أعقاب وحدة الضفتين عام 1951 وذلك بافتتاح صف لتأهيل المعلمين في كلية الحسين في عمان ، ثم أنشأت وزارة التربية والتعليم داراً للمعلمات في مدينة رام الله في الضفة الغربية في العام نفسه ، وبلغ عدد معاهد المعلمـين والمعلمات التي تم تأسيسها لغاية عام1962 عند إنشاء أول جامعة في الأردن (الجامعـة الأردنية) ما مجموعه(11)معهداً منها ثلاثة معاهد للإناث وثمانية معاهد للـذكور . وفـي عام 1980 تم تحويل معاهد المعلمين والمعلمات إلى كليات مجتمع ، وأصبحت مهمتهـا إعداد فئة الفنيين اللازمين لقطاعات العمل المختلفة من خلال برامج دراسية لمدة سـنتين بعد شهادة الدراسة الثانوية العامة ، لإعداد الفنيين في مجالات المهن التعليمية والهندسـية والتجارية والطبية المساعدة والزراعية والاجتماعية إضافة إلى برامج التعلـيم المـستمر لتلبية متطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مـن الكـوادر الفنيـة المدربـة ، وتطورت كليات المجتمع من حيث العدد بصورة سريعة حتى وصل عددها (52) كلية لعام 1985 موزعة على مختلف أنحاء المملكة ثم تناقصت بعدإنشاء الجامعات الأهلية . ونظراً لحرص القيادة الهاشمية وإيمانا منها بضرورة توفير فرص التعليم الجامعي للأردنيين فقد تم تأسيس الجامعة الأردنية في عمان عام 1962 ، تلاها تأسيس جامعة اليرمـوك عـام 1976 ، ثم تبعها تأسيس جامعة مؤتة عام 1981 ، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية عام1986 ، ثم جامعة آل البيت عام1994 ، ثم الجامعة الهاشمية عام 1995 ، ثم جامعة البلقاء التطبيقية عام 1997 التي تولت مسؤولية إعادة تنظيم كليـات المجتمـع وتفعيـل

برامجها إضافة إلى كونها جامعة رسمية تمنح درجة البكالوريوس مثل شقيقاتها الجامعات الرسمية . إضافة إلى ذلك فقد تم تأسيس كليات جامعية ذات الأربع سنوات (كلية عمان الجامعية للهندسة التكنولوجية 1989 ، كلية الدعوة وأصول الدين 1990), وفي عام 1999 تم تأسيس جامعة الحسين بن طلال في مدينة معان في الجنوب. وقد تميز الأردن عن غيره من معظم دول العالم بالسماح للقطاع الخاص بتأسيس كليات مجتمع أهلية تملكها وتديرها شركات خاصة وتهدف إلى تحقيق الربح حيث تأسست أول كلية مجتمع خاصة عام 1967، وتوالت بعد ذلك وتيرة إنشاء الكليات الخاصة لتبلغ (22) كلية عام 1990. ويعد عام 1990 محطة مهمة من محطات تطور التعليم الجامعي في الأردن إذ منح فيه أول ترخيص لإنشاء جامعة أهلية(جامعة عمان الأهلية) التي باشرت عملها في العام الجامعي 91/90، وتوالى بعد ذلك تأسيس الجامعات الأهلية ليصل عددها (12) جامعة يدرس فيها حوالي (31000) طالباً وطالبة للعام 97/96، كما منحت تراخيص مبدئية حديثاً (نوفمبر 1997) لإنشاء سبع جامعات أهلية أخرى غير ربحية.

ولقد بلغ عدد الجامعات الأردنية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية لغاية الآن وعلى حد علم الباحثة (20) جامعة خاصة وكالآتي:

الرقم	اسم الجامعة
1	جامعة عمان العربية
2	جامعة الشرق الأوسط

جامعة جدارا	3
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	4
جامعة عمان الأهلية الخاصة	5
جامعة فيلادلفيا الخاصة	6
جامعة الإسراء	7
جامعة البتراء الخاصة	8
جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	9
جامعة الزرقاء	10
جامعة إربد الأهلية الخاصة	11
جامعة جرش	12
جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	13
الأكاديمية الأردنية للموسيقى	14
كلية العلوم التربوية والآداب– الأنروا	15
كلية الأردن الجامعية التطبيقية للتعليم الفندقي والسياحي	16
معهد البحر الأحمر للفنون السنمائية	17

18	الجامعة الأمريكية الأردنية (جامعة مادبا سابقاً)
19	جامعة عجلون الوطنية الخاصة
20	جامعة العلوم المالية والمصرفية

ثانياً : جامعة فيلادلفيا الخاصة

جاء إختيار اسم (جامعة فيلادلفيا) إحياء لموروث ثقافي يضفي على الأردن عراقة نفخر بها ونعتز. ففيلادلفيا هوالاسم القديم لمدينة عمان أو كما كانت تسمى ربة عمون الذي أطلقه القائد بطليموس فيلادلفيوس على مدينة ربة عمون سنة 285 قبل الميلاد وتعني الحب الأخوي وقد انضمت عام 63 قبل الميلاد إلى اتحاد المدن العشرة (الديكابوليس) .

فيلادلفيا الجامعة

تأسست بتاريخ 1989/8/13 حصلت على الاعتماد العام بتاريخ 1991/9/25 فتحت ابوابها للفوج الأول في العام الجامعي 1991/1992.

أصبحت

عضوا في إتحاد الجامعات العربية عام 1994

عضوا في الإتحاد الدولي لجامعات العالم الإسلامي عام 1998

عضوا في الإتحاد الدولي للجامعات عام 1999

انضمت إلى شبكة معلومات مكتبة الجامعة الدولية التابعة لجامعة هيئـــة الأمـــم المتحـــده عام 1999

عضو جامعة ايموني Emuni

تحتل الجامعة موقعا متميزا على الطريق بين عمان وجرش. ويمتاز موقع الجامعة الـــذي تبلغ مساحته حوالي (327 دونما) بالروعة والجمال والطبيعة الخلابـــة الملائمـــة لحـــرم جامعي متميز.

جوائز فيلادلفيا :

حصلت كلية الهندسة في جامعة فيلادلفيا على الجائزة الأولى في مسابقة مشاريع التخرج التي نظمت من قبل المعهد البريطاني للهندسة والتكنولوجيا (IET) في الأردن والمشروع هو " أعادة تأهيل ماكنة قطع عرضية ... ."

فازت جامعة فيلادلفيا بجائزة أفضل ابداع لموقع الكتروني للمؤسسات التعليمية في العالم العربي لعام 2010 وذلك لاحتلالها المرتبة الأولى في مجموعة الجامعات الأردنية .

تضم جامعة فيلادلفيا عددا" من الكليات المتخصصة وهي :

1. كلية العلوم الإدارية والمالية
2. كلية الآداب والفنون
3. كلية الهندسة

4. كلية تكنولوجيا المعلومات

5. كلية الحقوق

6. كلية التمريض

7. كلية الصيدلة

8. كلية العلوم

أما بالنسبة للعمادات فهي :

1. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

بدأت نشاطات عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة فيلادلفيا عام 1995 من خلال وضع التعليمات والأنظمة الخاصة بتنظيم شؤون البحث العلمي ودعمه وتشجيعه كخطوة أولى للتأسيس، كما أقرت الجامعة ميزانية خاصة من ميزانيتها السنوية لدعم البحث العلمي وتطويره .

ففي الأعوام (1997/96/95) خصصت الجامعة مبلغ (75,000) دينـــار لــدعم البحــث العلمي توزع على دعم مشاريع الأبحاث ونشرها ودعم نشر الكتب وحضور المــؤتمرات والندوات، كما تمّ تشكيل مجلس خاص للبحث العلمي والدراسات العليــا علــى مــستوى الجامعة من أعضاء الهيئة التدريسية يمثلون كليات الجامعة المختلفة، ويتلخص عمل هذا المجلس في الإشراف على البحث العلمي في الجامعة ومتابعته ودعمه وتشجيعه . تطــور البحث العلمي بشكل فعال في عام 1998 من خلال تأسيس عمادة مستقلة بذاتها تحمل إسم "عمادة البحث العلمي" في الجامعة وزيادة مخصصات البحث العلمــي إلــى (150,000)

دينار كميزانية سنوية ثم عملت الجامعة على تحديد نسبة (5%) مــن ميزانيــة الجامعــة تخصص كميزانية سنوية لعمادة البحث العلمي والدراسات العليا منذ عام 2002/2001، أما العام الحالي (2009/2008) فقد بلغت ميزانية البحث العلمي والدراسات العُليا بما في ذلك ابتعاث الطلبة والتدريب (624,813) دينار .

تجدر الإشارة هنا أن العمادة تحولت بقرار من مجلس العمداء الى عمادة البحث العلمــي والدراسات العليا في العام الجامعي 2002/2001 .وحالياً يتم تقديم برنامجين للدراســات العليا في تخصصي اللغة الانجليزية وآدابها وعلم الحاسوب، ونأمل أن تساهم الدراســات العليا بتنشيط البحث العلمي في الجامعة مستقبلاً.

2. عمادة شؤون الطلبة

تعد عمادة شؤون الطلبة أحد أهم مكونات الإدارة الجامعية وأكثرها قرباً من الطلبة، حيث تضطلع بمهمة إعداد البرامج الخاصة بصقل شخصية الطالب الثقافية والرياضية والنفسية، وكذلك تنمية مواهبه وميوله واتجاهاته على نحو يغني تجربته الجامعية. وتسعى عمــادة شؤون الطلبة من خلال برامجها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تهيئة وإعداد البرامج الثقافية والرياضية والفنية والاجتماعية التي تلبي حاجات الطلبة
- مساعدة الطلبة الذين يواجهون صعوبات في التكيف مع متطلبات الحياة الجامعية.
- إتاحة الفرصة أمام الطلبة لصقل وعيهم الفكري والوطني والديمقراطي عبر الهيئات والأندية واللجان الطلابية.
- متابعة شؤون الخريجين والعمل على تعزيز علاقتهم بالجامعة ومساعدتهم على توفير فرص عمل مناسبة لهم.

- إتاحة الفرصة أمام الطلبة للانخراط في المجتمع المحلي والتعرف إلى المؤسسات والهيئات الوطنية في القطاعين العام والخاص.

- لتركيز على الطلبة المتفوقين علميا وثقافياً وفنياً ورياضياً وريادياً ومتابعتهم أثناء الدراسة وبعد التخرج.

في ضوء الورشة التقييمية السنوية التي تعقدها عمادة شؤون الطلبة لقياس مدى النجاح الذي أحرزته في تحقيق أهداف الجامعة ، ولتحديد الأهداف الجديدة في ضوء الاحتكاك المباشر بالطلبة والاستماع لملاحظاتهم فإن عمادة شؤون الطلبة تطمح لتحقيق ما يلي:

أولاً : زيادة معدل التردد اليومي والمشاركة المنتظمة والحرة في البرامج والأنشطة .

ثانياً : زيادة التركيز والمتابعة والدعم للطلبة المتفوقين عبر إنشاء منتدى للمبدعين في جامعة فيلادلفيا .

ثالثاً : تشجيع الطلبة على الإسهام في تطوير وتحسين البيئة الجامعية من خلال تفعيل الهيئات الطلابية وتشجيع المبادرات الطلابية الإيجابية للاسهام في صياغة القرار ورسم السياسات العامة في الجامعة .

رابعاً : العمل على إصدار نشرة خاصة بالخريجين، يحررها الخريجون المتميزون أنفسهم،و العمل أيضا على إقامة ملتقى سنوي للخريجين .

خامساً : الاستمرار في إقامة النشاطات وتنفيذ البرامج بالتعاون مع المؤسسات الوطنية الرسمية والأهلية على صعيد تهيئة الطلبة المتوقع تخرجهم والطلبة الخريجين لسوق العمل .

سادساً: العمل بالتعاون مع الكليات والدوائر المعنية في الجامعة على تنظيم المزيـد مـن المحاضرات والندوات النوعية واستضافة المفكرين والمتخصصين البـارزين للارتقـاء بالمستوى الثقافي لطلبة الجامعة وتشجيعهم على الحوار واحتـرام الاخـتلاف وإكـسابهم مهارات التواصل والاتصال.

2. عمادة التعلم عن بعد

أدى التطور المتزايد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التوسع في استخدامها في المجالات التعليمية، مما أدى إلى زيادة كفاءة أشكال التعليم عن بعد، وبروز أنماط جديدة أكثر فعالية. ويمكن، من حيث المبدأ، التفرقة بين التعليم عن بعد كبديل للتعليم التقليدي، وبين التعليم عن بعد كمكمّل للتعليم التقليدي في سياق (التعليم متعدد القنوات) الذي تقوم فيه أشكال من التعليم عن بعد على نحو مرتبط ومكمل لمؤسسات التعليمية النظامية. وقد أصبح التعليم عن بعد، وتعدد القنوات التعليمية، عنصرين جوهريين، ومتناميين، في منظومة التعليم المتكاملة في المجتمعات الحديثة.

ثانياً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات الأخرى في منظمات الأعمال، وفيما يلي نستعرض عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة المطيري (2011) بعنوان :

أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بالتطبيق على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت. وقد اشتمل مجتمع دراسة على جميع المديرين العاملين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت والبالغ عددهم (500) مديراً، في العام (2010)، وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة، قام الباحث باختيار عينة قصدية بلغ عددها (120) مديراً، وذلك لتوزيع استبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة ، وقد تم استرداد 105 استبانات صالحة للتحليل.

وقد تم استخدام عدة أساليب احصائية لاختبار فرضيات دراسة وتوصل إلى عدة نتائج أبرزها.

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.
* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة و للإدارة بالاستثناء (النشطة) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

2- دراسة مرعي (2008) بعنوان:

أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية .

هدفت إلى قياس أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية وفق منهج وصفي تحليلي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعات الدوائية الأردنية والبالغ عددها (17) شركة وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بلغ إجمالي حجمها (5000)، وزعت عليها استبانات تم استرداد (393) استبانة بنسبة استرداد بلغت 79%. وتم استخدام مقياس Bass في تحديد خصائص القيادات بعد تعريبه وإضافة فقرات إليه أخضعت للتحكيم للتأكد من صدقها.

ودلت نتائج التحليل الإحصائي على أن العاملين يتمتعون بمستويات أداء عالية فيما يتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي الفردي، والمواظبة على الدوام، والدقة والجودة في إنجاز المهام، العلاقات مع الآخرين.

كما أظهرت النتائج وجود قادة تحويليين وتبادليين، إلا أن القادة التحويليين أكثر عدداً. كما أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على كل من: السلوك الإبداعي الفردي، والدقة والجودة في إنجاز العمل، والمواظبة على الدوام، والعلاقات الجيدة بين القادة والتابعين.

وفيما يتعلق بالقيادة التبادلية فقد أظهرت النتائج أن المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء النشطة تؤثران إيجاباً على أداء الموارد البشرية بأبعاده المختلفة، بينما لم تظهر أية

علاقات ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وأداء الموارد البشرية. وكذلك بين قيادة عدم التدخل وأداء الموارد البشرية.

3- دراسة آل سعود (2007) بعنوان:

الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لأجهزة القطاع العام

هدفت الى التعرف على آثار الأنماط القيادية في أجهزة القطاع العام السعودي على إنتاجية الأجهزة الحكومية من خلال توضيح أهمية الدور القيادي في توجيه الجهاز الحكومي نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. وتكون مجتمع الدراسة من (357) مفردة من القادة والتابعين.

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

- وجود العديد من السلبيات في أجهزة القطاع العام أهمها عدم وجود معايير محددة وموضوعية لتقييم أداء العاملين.
- وجود العديد من الصعوبات التي تواجه أداء القيادات كقلة برامج تدريب القيادات.
- وجود اختلاف في أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة القطاع العام، ويتضح ذلك في البعد الإنساني، وعلاقة القائد بالتابعين في هذه الأجهزة.
- إن مقومات شخصية القائد وظروف البيئة التي يعمل فيها تترك آثارها على أداء القائد وأداء تابعيه.

وقدمت الدراسة توصيات هامة منها:

- ضرورة رفع مستوى أداء القياديين من خلال إلحاقهم بالدورات التي تسهم في تعديل أنماطهم القيادية.
- دراسة واقع مشكلات العاملين من خلال القيم والمفاهيم التي يتسمون بها لفهم أعمق لمشكلات القصور في أدائهم.

- وضع معايير موضوعية عند اختيار القادة خاصة في المناصب العليا، وذلك أن للبعد الشخصي للقادة وأنماط سلوكهم تأثيراً على فعالية أداء الأفراد والمنظمات.

4- دراسة (الغزاوي ، 2006) بعنوان:

(أثر الإستثمار في أنشطة الموارد البشرية على فعالية الإستثمار في رأس المال البشري)

هدفت الى دراسة أثر الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على فاعلية الاستثمار في رأس المال البشري في البنوك التجارية في الأردن، وقد تمت دراسة واختبار هذا الأثر من خلال عدد من المتغيرات المستقلة والمتمثلة في: سياسات التعيين والاختيار، خطط التطوير وبرامج التدريب، سياسات الحوافز والمزايا، سياسات المحافظة على الموظفين.

أجريت الدراسة على ستة عشر بنكاً تجارياً عاملاً في الأردن، وتكونت وحدة المعاينة من (110) من الإدارة العليا لمختلف الدوائر والوظائف ومسئولي الموارد البشرية في البنوك.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- هناك أثر على فاعلية البنوك التجارية من خلال الاستثمار في سياسات التعيين والاختيار، ومن خلال برامج التدريب وخطط التطوير للموظفين.
- هناك أثرٌ وعلاقةٌ مباشرةٌ لكل من التدريب والتطوير وأنظمة الحوافز والمزايا على تحقيق عائدٍ أعلى وقيمةٍ مضافةٍ من الاستثمار في العنصر البشري.

5- دراسة القاق (2005) بعنوان :

أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في الأردن .

هدفت إلى التعرف على أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في الأردن، حيث تم توزيع استبانة

الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام في القطاع المصرفي التجاري الأردني والبالغ عددها (45) شخص ، وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها :

1. لا يؤثر النمط القيادي المتساهل على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في المصارف التجارية الأردنية.
2. يؤثر النمط القيادي الوسط على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في المصارف التجارية الأردنية.
3. يؤثر نمط إدارة الفريق على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في المصارف التجارية الأردنية.

6- دراسة الضمور وعواملة Al-Dmour & Awamleh (2005) بعنوان :

القيادة التحويلية في البنوك الأردنية : دراسة الرضا الوظيفي والادراك الذاتي لأداء الموظفين

هدفت إلى اختبار تأثير كل من نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة التحويلية لمديري البنوك والقادة المشرفين الأردنيين على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى مدى إدراكهم الذاتي لأهمية ما ينجزونه من أعمال. وتألف مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية وعددها أربعة عشر بنكاً شملت الدراسة عشرة بنوك منها بينما اعتذرت البنوك الأخرى عن الإسهام في الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (280) موظفاً.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية وكل من الرضا الوظيفي، والإدراك الذاتي للإنجاز لدى العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي والإدراك الذاتي للإنجاز لدى العاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإختلافات الفردية للعاملين والأداء الوظيفي.

7- دراسة صبري(2005) بعنوان :

أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة موضوع إقتصاد المعرفة وتحليل علاقته بمجتمعات المعرفة وأهمية رأس المال البشري فيها . كذلك هدفت الى التعرف على أساليب القيادة الإدارية لدى عينة تألفت من (102) من المديرين العاملين في عدد من المؤسسات الأردنية . وقد تم توظيف نموذج (Burke , 2002) لقياس أساليب القيادة التحويلية (قيادة التغيير والإنجاز) والقيادة التبادلية (العلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين) . لم تثبت هذه الدراسة أن السلوك القيادي السائد للمديرين الأردنيين يتبنى أسلوب القيادة التحويلية بشكل أكبر من أسلوب القيادة التبادلية ، وكما يتطلب اقتصاد المعرفة ، وإنما بينت النتائج أن السلوك القيادي للمديرين الأردنيين يتصف بالقيادة التحويلية والتبادلية على السواء

8- دراسة أبو تايه (2003) بعنوان:

العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى.

هدفت إلى تحليل العلاقة بين أسلوب القائد والسلوك الإبداعي الفردي في خمس شركات صناعية كبرى في الأردن باستخدام نموذج فرنش ورافين (1957) لمصادر قوة القائد (مصادر رسمية ومصادر غير رسمية) باعتبار أن أسلوب القيادة يتأثر بمصادر القوة للقائد، وكذلك نموذج السلوك الإبداعي الفردي المتعدد الأبعاد الذي قدمه كلايسون وستريت (2001).

وتألفت عينة الدراسة من القادة الإداريين في المنظمات الصناعية الكبرى والمدرجة تحت قطاع التعدين والطاقة التي تضم: شركات الفوسفات الأردنية، وشركة الأسمدة، وشركة الإسمنت، وشركة البوتاس والملح، وشركة مصفاة البترول. وشملت العينة (430) قائداً. وبينت نتائج التحليل الإحصائي:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر قوة القائد مجتمعة وبين السلوك الإبداعي الفردي للتابعين، بحيث فسرت مصادر قوة القائد ما نسبته 46% من التغير في السلوك الإبداعي الفردي.
- أن معظم العلاقة بين مصادر قوة القائد والسلوك الإبداعي الفردي تفسرها قوة سحر الشخصية، وقوة المعرفة التي يستخدمها القائد.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة الشرعية وقوة المكافأة من جهة وبين السلوك الإبداعي الفردي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية – إلا أنها ضعيفة – بين القوة القسرية والسلوك الإبداعي الفردي.

9- دراسة عادل (1999). بعنوان: تحليل تاثير القيادة في تنمية العاملين .

هدفت إلى تحديد أهم خصائص القيادة التي يجب على منظمات الأعمال تطويرها والعناية بها. كما هدفت إلى دراسة تأثير نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في تنمية الانتماء التنظيمي للعاملين وقدراتهم ودرجة الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين أدائهم.

تكون مجتمع الدراسة من مصانع الغزل والنسيج في مصر، وتكونت عينة الدراسة من (269) من العاملين في هذه المصانع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود ارتباط معنوي موجب بين نمط القيادة التحويلية وكل من الانتماء التنظيمي، والقدرة على تطوير طرق العمل، والرضا الوظيفي للعاملين.
- عدم وجود ارتباط معنوي بين القيادة التبادلية والقدرة على تطوير طرق العمل، والرضا الوظيفي للعاملين.
- وجود ارتباط معنوي موجب بين القيادة التبادلية والانتماء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مشابهة تتناول قطاعات أخرى بهدف إجراء مقارنات للتعرف على مدى تأثير القيادتين التحويلية والتبادلية على تطوير وتحسين أداء العاملين فيها باختلاف طبيعة المهام الموكلة إليهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Bruch & Walter, 2007) بعنوان: Leadership in Context

Investigating hierarchical impacts on Transformational Leadership

(القيادة في سياق التحقيق في الآثار الهرمية على القيادة التبادلية)

هدفت إلى التحقق الميداني من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والمحاكاة الفكرية، والإهتمام بالتابعين واحترامهم.

تم استخدام عينة مكونة من (448) قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تتخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة. وقام الباحثان بتوزيع الاستبانات بوساطة البريد الإلكتروني بعد ترجمتها إلى عدة لغات، حيث تم توزيع (286) استبانة على القادة في المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا، كما تم توزيع (162) استبانة على القادة في المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. تتمركز غالبية سلوكها القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية العليا.

2. لا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم.

3. يؤثر كل من التأثير والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو لدى المستويات الإدارية الوسطى.

4. يؤثر الاهتمام بالتابعين واحترامهم على الرضا الوظيفي تأثيراً متساوياً في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

2- دراسة (Greve et.al, 2006) بعنوان:

Exploring the Contributions of Human and Social Capital to Productivity.

(استكشاف مساهمات رأس المال البشري والإجتماعي للإنتاجية)

هدفت إلى اكتشافَ كيفية إسهام رأس المال البشري والاجتماعي في تطوير انتاجية الافراد. وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة من ثلاثِ منظماتٍ: اثنتين منها تمتلكان مراكز بحثٍ وتطويرٍ، ولديهما نشاطات اقتصادية واجتماعية، وقد تم جمع البيانات من خلال: الاستبانة، والمقابلات، والسجلات الرسمية.

كان مقياس الاداء المستخدم في واحدة من المنظمات هو عدد المشاريع المُنجَزَة، وفي المنظمة الثانية مدى إسهام الافراد في استمرار عمل المنظمة، وفي المنظمة الثالثة الحسابات الختامية التي تنشرها المنظمة عن أدائها.

3- دراسة (Muijs, et al ,2006). بعنوان: Leadership and leadership development in Highly effective further education providers: Is there a relationship?

(القيادة وتنمية المهارات القيادية في فعالية عالية لتقديم مزيد من التعليم: هل هناك علاقة ؟)

هدفت إلى تحديد العلاقة بين تطوير القيادة وبين السلوك القيادي الفعلي في قطاع التعليم المهني في إنجلترا. واتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لعشر مؤسسات تم اختيارها باعتبارها أكثر المؤسسات فعالية من حيث القيادة في هذا القطاع نظراً لكونها أكثر المؤسسات تطوراً في الأداء خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وباعتبارها ممثلة للقطاع لتنوع التعليم والمهن فيها، وهي أكثر المؤسسات تميزاً في قياداتها إضافة إلى أنها الأكبر حجماً، وتم استخدام أسلوب المسح لجميع العاملين في مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في هذه المنظمات وعددهم (5000). وتضمنت الدراسة ثلاثة مقاييس للقيادة:

- القيادة التبادلية Transactional Leadership: تتعلق بتقديم حوافز مادية لتحفيز العاملين وتطبيق إجراءات واضحة المسؤولية.
- القيادة التحويلية Transformational Leadership: تتعلق بتطوير المهارات والمعارف للعاملين وإيصال رؤية قوية تبين إلى أين تتوجه المنظمة.
- القيادة التوزيعية: Distribution Leadership: تتعلق بانخراط جميع العاملين في عملية اتخاذ القرار وتطوير القدرة القيادية لجميع العاملين في المنظمة.

بينت نتائج الدراسة بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن قادتهم يمثلون النمط القيادي التحويلي والتبادلي ولكن يبرز النمط التحويلي بشكل أكبر، بينما لم تكن هناك دلالة تذكر على النمط التوزيعي. كما دلت النتائج بأن أفراد عينة الدراسة يرون بأن أكثر الأنماط

فعالية هو النمط التحويلي، كما دلت البيانات النوعية على وجود إدراك في هذه المنظمات بأن مفتاح الفعالية والتطور يرتكز على النمط التحويلي الغالب فيها.

4- دراسة (Rauch et. al ,2005) بعنوان:

Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A Causal Analysis.

(آثار رأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية طويلة الأجل وإستخدامها على نمو العمالة في الأعمال التجارية الصغيرة : تحليل السببية)

هدفت الى دراسة أثرَ رأسِ المال البشري للعاملين وتطوير الموارد البشرية واستخدامها على أداء العمل في المنظمات الصغيرة، من خلال تحديد العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات، وقد حددت الدراسة النمو والتطور الوظيفي للعاملين والذي يعني: "انتقال العاملين من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى نتيجة تطور قدراتهم وتحسن أدائهم في العمل" كمقياس للأداء وذلك لأن هناك رابطاً نظرياً قوياً بين رأس المال البشري للعاملين، وتطوير الموارد البشرية واستخدامها، وبين النمو الوظيفي، لأن كل هذه المتغيرات ترتبط بالعنصر البشري.

جمعت بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من 119 شخصاً ألمانياً يملكون أعمالاً خاصة بهم، وقد استخدمت طريقة المقابلة المباشرة مع أولئك الأشخاص بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبانة. وتوصلت الدراسةُ إلى مجموعةٍ من النتائج كان من أهمها:

1. هنالك تأثيرٌ ايجابيٌ لرأس المال البشري للموظفين على النمو الوظيفي في الأعمال الصغيرة.

2. إن تطوير واستخدام الموارد البشرية الذي يتضمن: التدريب والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار ودعم المبادرات الشخصية والاتصال، له تـأثير ايجـابي علـى النمـو الوظيفي.

3. إن تطوير الموارد البشرية واستخدامها يكون أكثر فاعلية عندما يكون هناك رأس مال بشري كبير للموظفين بالمنظمة.

5- دراسة (2002، Hawkins). بعنوان:

Principal leadership and organization climate: A study of perceptions of leadership behavior on school climate in international schools

(القيادة الرئيسية ومناخ المنظمة : دراسة لتصورات السلوك القيـادي علـى المنـاخ المدرسي في المدارس الدولية)

هدفت الى إختبار العلاقة بين النمط القيادي (تحويلي أم تبادلي) لمـدراء المـدارس كمـا يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامـة فـي نيوجيرسـي. وشملت عينة الدراسة تسعة مديرين و (133) معلماً من العاملين معهم في تلك المدارس. وتم استخدام أداة وصف المناخ التنظيمي (OCDQ)، واستخدم مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره لايثود (Leithwood). وقد أظهرت نتائج الدراسة.

- أن السلوك القيادي لمديري المدرسة له أثر مهم في المناخ العام للمدرسة.
- كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجـه كـان المناخ أكثر انفتاحاً.
- أن نمط القيادة التحويلية له فاعلية أكثر في المناخ المدرسي المفتوح.

6- دراسة (Roth ، 2002). بعنوان:

The effect of principal's leadership style on school council members " perceptions of empowerment

(أثر أسلوب القيادة الرئيسي على أعضاء مجلس المدرسة لتمكين التصورات)

هدفت إلى تعرف أثر نمط القيادة للمدير في تصورات أعضاء مجلس المدرسة عن تفويض السلطة. وقد أجريت هذه الدراسة في مناطق حضرية كبيرة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية. وقد قيست أنماط القيادة الرئيسية: التحويلية والتبادلية باستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي طورها واستخدمها كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio). وقد استخدمت ستة مقاييس فرعية لتفويض السلطة للمعلم، وتركزت موضوعات هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية العاملين في مجالس مدارسهم الثانوية. واستخدم تحليل التباين المتعدد لتحليل بيانات الدراسة. وقد أظهرت النتائج:

- وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وكل من المقاييس الفرعية لتفويض السلطة.
- أن نمط القيادة التحويلية مرتبط وبشكل إيجابي وذي دلالة إحصائية بانفتاح المدير وليس بانفتاح المعلم.
- ارتباط نمط القيادة التبادلية إيجابياً وبدلالة إحصائية بانفتاح المعلم.

لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحصيل الطلبة.

7- دراسة كل من (Barnett, McCormick & Conners ،2000). بعنوان:

Leadership behaviors of secondary school principals, Teacher

outcomes and school culture, A paper presented at Australian association for research in education annual the conference

(سلوكيات القيادة لمديري المدارس الثانوية ، ونتائج المعلمين وثقافة المدرسة ، ورقة قدمت في الجمعية الأسترالية للأبحاث في مجال التربية والتعليم / المؤتمر السنوي)

هدفت إلى فحص العلاقة بين أنماط سلوك القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في مقاطعة ويلز الجديدة، وبين نتائج المعلم، وموضوعات ثقافة المدرسة التعليمية. وقد تكونت عينة الدراسة من (41) مدرسة ثانوية حكومية اختيرت عشوائياً من مدارس مقاطعة جنوب ويلز الجديدة شملت (820) معلماً بنسبة موزعة بين الذكور والإناث وتغطي جميع الفئات العمرية، والخبرة بالنسبة للمعلمين، والعاملين الآخرين في هذه المدارس. وقد استخدمت في هذه الدراسة أداتان هما: استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ5x) (Bass & Avolio) و استبانة نماذج التعليم (Maehr) لقياس أبعاد ثقافة المدرسة التعليمية. وقد أظهرت الدراسة:

1. وجود علاقة دالة إحصائياً بين نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية، وبين نتائج المعلم، والثقافة التعليمية للدرسة. وبالتحديد فقد وجد أثر مباشر لمجال (الاهتمام الفردي) على نتائج المعلم (الجهد الإضافي والرضا الوظيفي والفاعلية) وأثر غير مباشر (لمجال الرؤية) على نتائج المعلم.
2. وجود علاقة سلبية بين سلوك القيادة التبادلية (مجال الإدارة النشطة بالاستثناء) وبين نتائج المعلم وثقافة المدرسة التعليمية، وأن الإدارة النشطة بالاستثناء لا تناسب المدارس الثانوية.
3. أن القيادة التحويلية أكثر ملائمة وأكثر تسهيلاً لنتائج المعلمين والتركيز على المهمات والتميز في التعليم.

جدول رقم (2-2)

ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

المجـــال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهـــــدف	هدفت الدراسات السابقة الى: - التحقق من سلوكات القادة لتحديد كيفية تأثير هذه السلوكات على المورد البشري وتأثيره على نتائج الأداء للعاملين واختبار تأثير كل من نمط القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى مدى إدراكهم الذاتي لأهمية ما ينجزونه من وظائف. - دراسة العلاقة بين نمط القيادة االتبادلية وبين التابعين - تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وبعض السمات الشخصية للقادة . والتعرف على أثر القيادة التحويلية المباشر وغير المباشر على مدى انتماء الموظفين للمنظمة ومدى رضاهم الوظيفي. - التحقق من أن العلاقة التفاعلية بين القائد التبادلي والتابعين تقود الى زيادة الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة المنظمية. والتعرف على علاقة سلوكات القيادة التبادلية بتوقعات التابعين حول مدى إدراكهم لمعنى وأهمية ما يمارسونه من أعمال.	تهدف الدراسة الحالية إلى قياس أثر القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا الخاصة باستخدام نمط القيادة التبادلية منفردة دون ربطها بأنماط القيادة الأخرى وذلك لقياس أثرها بشكل مباشر على تنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا.

البيئــــة	جرت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة كالكويت والسويد ، إنجلترا، نيوجيرسي، جنوب الولايات التتحدة الأمريكية ، أسترالية ،الأردن ، السعودية ومصر.	تركز الدراسة الحالية على بيئة القطاع التعليمي الجامعي في الأردن وهي بيئة تحتاج إلى إجراء العديد من الدراسات المتعلقة بأداء رأس المال البشري.
مجتمــع الدراسات	تمت دراسة منظمات تعليمية ومهنية وصناعات استخراجية وقطاع المالية والبنوك بعضها في القطاع العام وبعضها في القطاع الخاص.	تركز الدراسة الحالية على دراسة القطاع التعليمي الجامعي في الأردن وبالتحديد القطاع الجامعي الخاص.
المنهجية	تم الاعتماد على توزيع استبانات على أفراد العينات التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية في بعض الدراسات والقصدية في دراسات أخرى . واستخدمت معظم الدراسات الأسلوب الوصفي والإحصاء الاستدلالي ومعادلات الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات	استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدام علاقات الارتباط والعلاقات السببية بين المتغيرات، إضافة إلى قياس أثر بعض العوامل الوسيطة.

المصدر : الباحثة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

* مقدمة (خلفية عن قطاع التعليم الجامعي في الأردن)
* منهجية الدراسة
* مجتمع الدراسة وعينتها
* مصادر البيانات والمعلومات
* أداة الدراسة
* صدق الأداة
* موثوقية الأداة
* اختبار نموذج الدراسة
* المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

المقدمة

يتناول هذا الفصل خلفية عن القطاع المبحوث، كما يتناول عرضـــاً لمنهجيـــة الدراســـة المتبعة، ومجتمع الدراسة، وطريقة تحديد عينة الدراسة، وطريقة جمع البيانات، والمنهجية المتبعة في تطوير أداة القياس، وبياناً للأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

خلفية عن القطاع المبحوث

الجامعات الأردنية الخاصة – التعليم في الأردن

شهد نظام التعليم في المملكة الأردنية تحسنا مستمرا منذ منتصف القرن العشرين. ولعب نظام التعليم الكفء دورا كبيرا في تحويل الأردن من بلد يغلب عليه الطابع الزراعي إلى دولة صناعية. ويحتل نظام التعليم في الأردن المرتبة الأولى في العالم العربـــي، ويعـــد واحدا من أجود أنظمة التعليم في بلدان العالم النامي.

ذكرت دورية نيتشر أن لدى الأردن أكبر عدد من الباحثين في مجال البحوث والتطـــوير لكل مليون شخص بين كل البلدان السبعة والخمسين الأعـــضاء فـــي منظمـــة المـــؤتمر الإسلامي OIC. ويوجد في الأردن ألفا باحث لكل مليون شخص، بينما المتوســـط فـــي البلدان الأعضاء في منظمة المؤتمر الإسلامي يبلغ 500 باحث لكل مليون شخص.

ويعني هذا أن عدد الباحثين بالنسبة للسكان في الأردن، أعلى مـــن مثيلـــه فـــي إيطاليـــا واليونان ويقترب كثيرا من عددهم في المملكة المتحدة وايرلندا.

وفي عام 2003، بلغ نصيب الميزانية المخصصة للتعليم 6.4 في المائة من إجمالي الإنفاق الحكومي، وبلغ الإنفاق على التعليم 13.5 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في نفس العام. وتبلغ نسبة الأمية في الأردن 8.9 في المائة وهي ثالث أدنى نسبة في العالم العربي بعد الكويت والأراضي الفلسطينية. وزادت نسبة الالتحاق الإجمالية بالتعليم الابتدائي من 71 في المائة في 1994 إلى 98.2 في المائة في 2006. وزادت نسبة الانتقال إلى التعليم الثانوي خلال نفس الفترة من 63 في المائة إلى 97 في المائة وتراوحت نسب الانتقال إلى التعليم العالي بين 79 و85 بالمائة من خريجي المدارس الثانوية. وإلى جانب نسب الالتحاق والانتقال المرتفعة هذه، حقق الأردن تكافؤا في الفرص بنسبة 90 في المائة في مجال محو الأمية وتكافؤا كاملا في الفرص في الالتحاق بالتعليم الابتدائي والثانوي.

يحتل الأردن المركز التسعين من بين 177 بلدا على مؤشر التنمية البشرية. وبالرغم من قلة الموارد، وضعت وزارة التعليم مناهج وطنية متقدمة للغاية، واتخذ الكثير من الدول الأخرى في المنطقة الأردن نموذجا في تطوير نظمهم التعليمية. وتلزم وزارة التعليم الأردنية الطلبة حاليا بالإلمام بالكمبيوتر والقدرة على الاستفادة .

التعليم العالي

يلتحق ما يزيد قليلا عن 2.5 في المائة من إجمالي سكان الأردن بالجامعات وهي نسبة مماثلة للمملكة المتحدة.[21] ويتاح الالتحاق بالتعليم العالي للحاصلين على شهادة الثانوية العامة الذين يمكنهم عندئذ الاختيار بين كليات المجتمع المتوسطة الخاصة أو العامة أو

الجامعات (سواء عامة أو خاصة). وتطبق الجامعات نظام الساعات الذي يتيح للطلبة اختيار المقررات وفقا لخطة دراسية.

شهد نظام التعليم العالي في البلد تطورا كبيرا في السنوات الخمس الماضية. لكنه لا يزال هناك الكثير الذي يتعين عمله لمواكبة النمو السريع في الاقتصاد القائم على المعرفة. وفي السنوات بين 2001/2000 و2007/2006، شهد الأردن طلبا متزايدا على التعليم العالي، إذ زادت معدلات الالتحاق بنسبة سنوية تبلغ 14 في المائة من 77841 إلى 218900 طالب. ويبلغ المعدل الإجمالي للالتحاق بالتعليم العالي نحو 40 في المائة وهو ما يتجاوز المتوسط الإقليمي كما يوضح الجدول أدناه. وقد أنشئت ثلاث جامعات عامة جديدة في الآونة الأخيرة ليصل إجمالي عدد الجامعات العامة في الأردن إلى عشر جامعات.

وشهدت الجامعات الخاصة زيادة سريعة في معدلات الالتحاق أيضا. وفي الفترة من 2000 إلى 2006، شهد معدل الالتحاق في 12 جامعة خاصة نموا نسبته نحو 18 في المائة سنويا من 36642 إلى 55744. ومع ذلك، تراجعت نسب الالتحاق بكليات المجتمع المتوسطة من 30 ألفا إلى 26215. ويعكس هذا التراجع انحيازا للتعليم الجامعي المكون من أربع سنوات، وأيضا حقيقة أن نوعية ومستوى التدريب المقدم في هذه الكليات لا يتلاءم مع ما تتطلبه سوق العمل في اقتصاد قائم على المعرفة. ومع تزايد عدد الطلبة المتقدمين للالتحاق بالتعليم العالي، يجب على الحكومة تخصيص قدر أكبر من الموارد لتطوير نظام التعليم العالي الحالي، وكذلك تحسين فرص وصول العدد المتنامي من السكان إلى الجامعات ذات السمعة الطيبة. ويتعين أيضا على الجامعات الخاصة تغيير بعض سياسات الالتحاق بها. إذ تحد القيود المفروضة على أعداد الملتحقين من قدرة

الجامعات الخاصة على استيعاب العدد المتزايد من طلبة التعليم العالي. ومن المتوقـــع أن يصل عدد الطلبة الجامعيين إلى 92 ألفا سنويا بحلول 2013 من 50469 طالبا في 2005 [22] دراسات المرحلة الجامعية.

•المرحلة الأولى: المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل التخرج. يتبع فيهـــا معظـــم جامعـــات الأردن أنظمة التعليم الإنجليزية الأمريكية، ويرتبط بالكثير مـــن الجامعـــات الأمريكيـــة والإنجليزية. وعادة ما تستغرق دراسة درجة البكالوريوس أربع سنوات. بينما تـــستغرق دراسة طب الأسنان والصيدلة والهندسة خمس سنوات. أما الطب فتستمر الدراسة فيه ست سنوات تعقبها فترة تدريب لمدة عام. وتتطلب درجة البكالوريوس دراســـة تـــستمر مـــا يتراوح بين 126 و164 ساعة حسب التخصص الدراسي.

•المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد التخرج. تمنح درجة الماجستير بعد دراسة إضافية لمـــدة عام أو اثنين بعد الحصول على البكالوريوس. ويمكن الحصول عليها إما عـــن طريـــق حضور دورة دراسية وتقديم أطروحة (24 ساعة من الفصول الدراسية وتسع ساعات من قاعات البحث)، أو حضور دورة دراسية (33 ساعة) وامتحان شامل. وهنـــاك شـــهادات أخرى تعادل درجة الماجستير في بعض الجامعات الأردنية مثل شهادة الماجـــستير فـــي الجامعة الألمانية الأردنية، وشهادة الدراسات المتعمقة في جامعات تتبع النظام الفرنـــسي، ودرجة الماجستير في إدارة الأعمال للطلبة من أصحاب الخبرة العملية.

• المرحلة الثالثة: تمنح درجة الدكتوراه بعد دراسة إضافية تستغرق ما بين ثلاث وخمس سنوات وتقديم رسالة (أطروحة) أصلية غير مسبوقة. وهي تتطلب، حسب التخصص، 24 ساعة حضورا في فصول دراسية و24 ساعة من العمل البحثي.

منهجية الدراسة

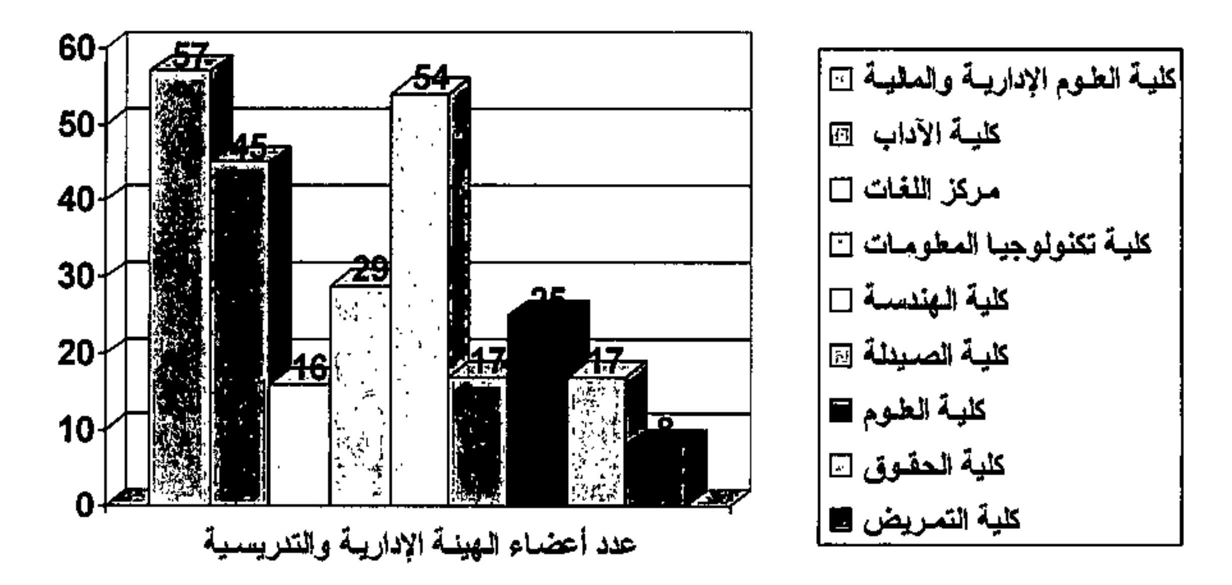
تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة والذي يقوم بوصف وعرض ما تـم تناوله من دراسات وأدبيات سابقة والقيام بتحليل الإستبيانات التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة. وتم جمع البيانات من خـلال أداة الدراسـة الإسـتبانة للإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها ، ومن ثم تم تجميع الإجابات وتبويبها وإدخالها في جهاز الحاسوب لتحليلها عن طريق إستخدام برنامج (SPSS) لإستخراج النتائج لمناقشتها وتحديد النتائج وإبراز التوصيات .

مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة المتمثلين (العمداء ونوابهم ورؤسـاء الأقـسام) وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة فيلادلفيا الخاصة تطبيقاً ، إن مجموع الإستبانات التي تم توزيعها على كليات الجامعة هي (268) استبانة وتم استرداد (214) استبانة صالحة للتحليل حيث بلغت النسبة (79.85 %) .

جدول رقم (1-3) توزيع الإستبانات على كليات جامعة فيلادلفيا

الكليات	عدد أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة:صالحة	نسبة الإسترداد
كلية العلوم الإدارية والمالية	57	57	57	%100
كلية الآداب	45	45	32	%71.11
مركز اللغات	16	16	10	%62.5
كلية تكنولوجيا المعلومات	29	29	20	%68.96
كلية الهندسة	54	54	43	%79.62
كلية الصيدلة	17	17	14	%82.35
كلية العلوم	25	25	16	%64
كلية الحقوق	17	17	16	%94.11
كلية التمريض	8	8	6	%75
المجموع	268	268	214	%79.85



شكل رقم (1-3)
عدد اعضاء الهيئة الادارية والتدريسية في جامعة فيلادلفيا

مصادر البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على نوعين من مصادر جمع البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية لجمع البيانات : وقد كانت المصادر الثانوية للمعلومات الركيزة الأولى في اجراء الجانب النظري للدراسة ، ولتحقيق ذلك تم الرجوع الى مصادر متعددة مثل : المراجع المتخصصة في مجال القيادة ورأس المال البشري ، وكما تم الرجوع الى الأطروحات الجامعية المتعلقة بموضوع القيادة ورأس المال البشري باللغتين العربية والانجليزية والاستعانة بالمجلات والدوريات التقليدية والالكترونية . وكذلك تمت الاستعانة بشبكة الانترنت ومحرك (Googel.com) كأفضل أداة بحث على الانترنت .

ثانياً: المصادر الأولية لجمع البيانات: وهي الأداة الرئيسة لجمع بيانات الدراسة التي غطت جانبا من العمل الميداني للدراسة واشتملت على مجموعة من الفقرات . استعملت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية .

أدة الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة خصيصاً بالاعتماد على الأدبيات السابقة المتعلق بموضوع الدراسة، حيث تم إعادة صياغة فقــرات الاســتبانات لــتلائم أهــداف الدراسة الحالية.

وتتكون الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: والذي يتعلق بقياس الخصائص الديموغرافيــة والوظيفيــة لأفــراد عينــة الدراسة.

الجزء الثاني: ويتكون من مجموعة من الأسئلة التي تقيس متغيرات الدراسة، وقــد تــم قياسها من خلال القسمين ثانياً وثالثاً في الاستبانة.

ولقد تم توزيع استبانتان الأولى و التي تتعلق بالقيادة التبادلية وتتكون من الجــزء الأول من العوامل الديموغرافية والوظيفية للقادة ، والجزء الثاني يتكون من:

أسئلة الاستبانة التي تقيس مدى تطبيق نمط القيادة التبادلية وهي على النحو التالي:

* أسئلةالاستبانة التي تقيس مجال المكافأة المشروطة من (1–10)
* أسئلة الاستبانة التي تقيس مجال الإدارة الاستثناء (النشطة) من (11–18)
* أسئلة الاستبانة التي تقيس مجال الإدارة بالاستثناء (الساكنة) من (19–25)

أما الاستبانة الثانية فقد وزعت على أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وتتكون من الجزء الأول الذي يتعلق بالعوامل الديموغرافية والوظيفيــة لأعــضاء هيئةالتــدريس ، والجزء الثاني يتكون من:

أسئلة الاستبانة التي تقيس مدى تحقيق التنمية في رأس المال البشري .

* أسئلة الإستبانة التي تقيس مجال التعليم من (26–33)
* أسئلة الإستبانة التي تقيس مجال الخبرة من (34– 41)
* أسئلة الإستبانة التي تقيس الدورات التدريبية (42– 51)

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت بين : دائماً = 5، غالباً = 4، أحياناً = 3، نادراً = 2، وأبداً = 1 . وقد تم تحليل المقياس على النحو الوارد في الجدول(3–2).

جدول رقم (3–2)

معالجة مقياس ليكرت

الدرجة	المتوسط الحسابي
ضعيفة	1– 2.33
متوسطة	2.34–3.66
مرتفع	3.67–5
تم اعتماد ثلاثة مستويات للدرجة باستخدام :(5–1)/3 = 1.33	

صدق أداة الدراسة وثباتها:

الصدق الظاهري: لغايات تحقيق صدق المحتوى قامت الباحثة بصياغة فقرات الاستبانة وحال انتهاء الباحثة من تطوير الاستبانة قامت بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وقد زودت الباحثة كلا من المحكمين بنسخة عن الاستبانة ، والنموذج ،وأسئلة وفرضيات الدراسة ، وذلك لتحكيم الاستبانة والتحقق من الصدق الظاهري للفقرات ، ومدى شمولها لمتغيرات الدراسة ، وقد تمت الاستجابة وتم اجراء التعديلات حسب اقتراحاتهم وتوصياتهم ، وعدلت بشكلها النهائي قبل توزيعها . (مرفق قائمة بأسماء المحكمين في الملحق 2).

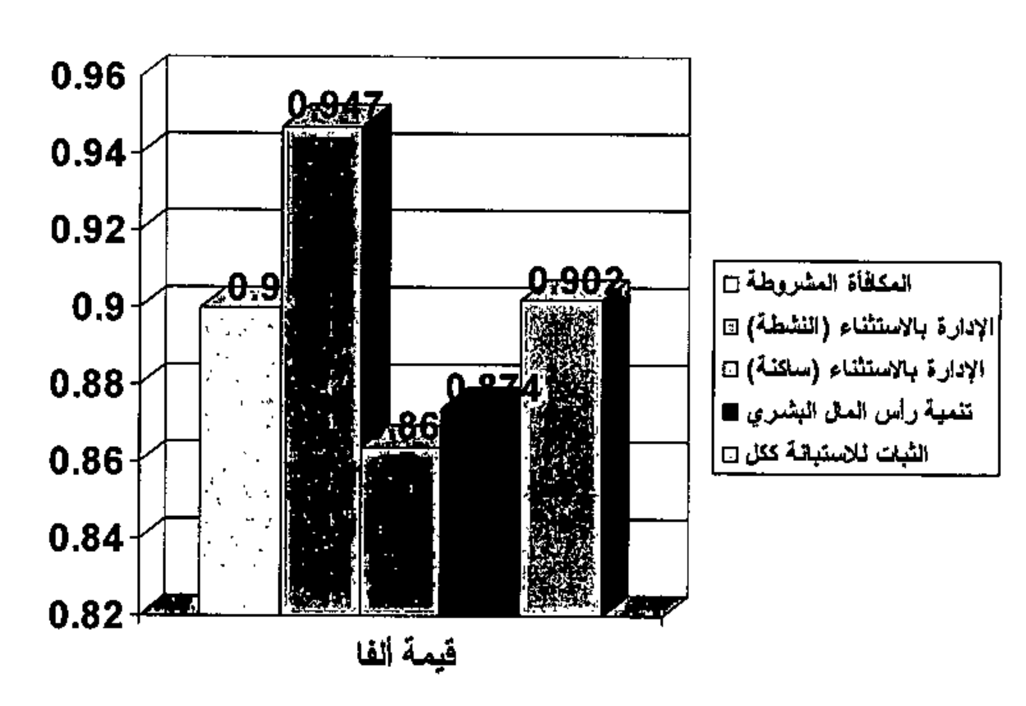
ثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمة ألفا بالنسبة للمتغير المستقل القيادة التبادلية للاستبانة ككل = (90.2%) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما بلغت قيمة ألفا بالنسبة للمتغير التابع وهو تنمية رأس المال البشري (87.4 %) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة(60%)، كما بلغت قيمة ألفا بالنسبة لكل متغير ما يلي:

جدول رقم (3-3)

اختبار الثبات

المتغير	قيمة ∝
المكافأة المشروطة	0.900
الإدارة بالاستثناء (النشطة)	0.947
الإدارة بالاستثناء (ساكنة)	0.864
تنمية رأس المال البشري	0.874
الثبات للاستبانة ككل	0.902



شكل رقم (3-2) إختبار الثبات

اختبار قوة نموذج الدراسة

لقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط ((r)) (43.6 %) وبالتعويض في معادلة معامل التضخم (Variance Inflationary Factor VIF) للتأكد من أنه لا يوجد تداخل بين المتغيرات المستقلة مما قد يؤثر على النتائج تم التوصل إلى:

$$\mathbf{VIF} = \frac{1}{1 - \mathbf{r}^2}$$

$$\mathbf{VIF} = \frac{1}{1 - (0.436)^2}$$

$$\mathbf{VIF} = \frac{1}{0.809904}$$

$$\mathbf{VIF} = 1.235$$

بما أن قيمة VIF أقل من 0.05 ، إذن لا يوجد هنالك Multicoleniarity وبما يعكس قوة نموذج الدراسة (Berenson, & Levine,1992, p 708).

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أغراض الدراسة والإجابة عن أسئلتها والتحقق من فرضياتها تم فرز الاستبانات واستبعاد غير الصالح منها، ثم تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) وتم اختيار الأساليب الإحصائية التالية باعتبارها أكثر الأساليب ملاءمة لخدمة أغراض الدراسة الحالية وذلك بعد استشارة متخصصين في الإحصاء.

وعلى النحو التالي :

1- التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية.

2- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة.

3- تم استخدام اختبار(One Sample T-test) لاختبار فرضية الدراسة الأولى.

4- تم استخدام معامل الإرتباط (بيرسون) لإختبار الفرضية الثانية.

5- تحليل الانحدار المتعدد (2 Way Anova) لإختبار الفرضية الثالثة والرابعة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة

1- عرض خصائص عينة الدراسة

1-1 الخصائص الشخصية والاجتماعية

* خصائص الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والرتبة الأكاديمية

1-2 الخصائص الوظيفية

* سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي وفي المجال الاداري ومدة الخدمة في المنظمة والمركز الوظيفي

* عدد الدورات التدريبية عن القيادة التبادلية وعدد الدورات التي التحق بها ضمن عمله ومجال التخصص

2- عرض نتائج القيادة التبادلية

3- عرض نتائج تنمية رأس المال البشري

4- اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة في إطار الأسئلة والفرضيات المحددة في الفصل الأول. وقد تم تقسيم الفصل إلى أربعة أجزاء. يتضمن الجزء الأول عرضاً لنتائج الإحصاء الوصفي لخصائص عينة الدراسة الشخصية والاجتماعية والوظيفية. ويتناول الجزء الثاني عرضاً لنتائج الإحصاء الوصفي لنمط لقيادة التبادلية في جامعة فيلادلفيا الخاصة . أما الجزء الثالث فيعرض نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بتنمية رأس المال البشري . وينتهي الفصل بالجزء الرابع المتعلق باختبار الفرضيات .

خصائص الأفراد المبحوثين

تكونت وحدة المعاينة من القادة وأعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا الخاصة، وقد تم اختيار هذه الوحدة من المبحوثين كونها الأقدر على التعامل مع متغيرات الدراسة ومحتواها .

أما نتائج الإحصاء الوصفي فكانت على النحو التالي:

عرض خصائص عينة الدراسة

تم استخدام الاحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة المتمثلة بالخصائص الشخصية والاجتماعية، وكذلك الخصائص الوظيفية حيث تم التوصل إلى ما يلي:

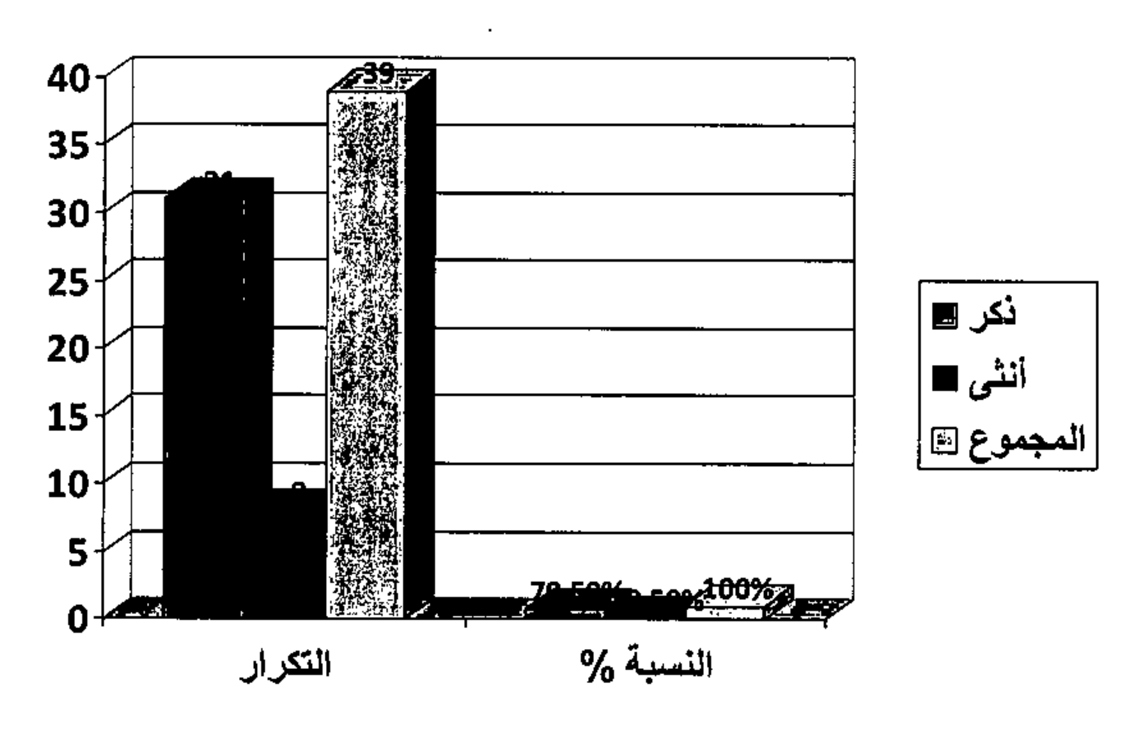
تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا

1- تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب النوع الاجتماعي

جدول رقم (4-1)

تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
ذكر	31	%79.5
أنثى	8	%20.5
المجموع	39	%100



شكل رقم (4-1) توزيع القادة حسب النوع الاجتماعي

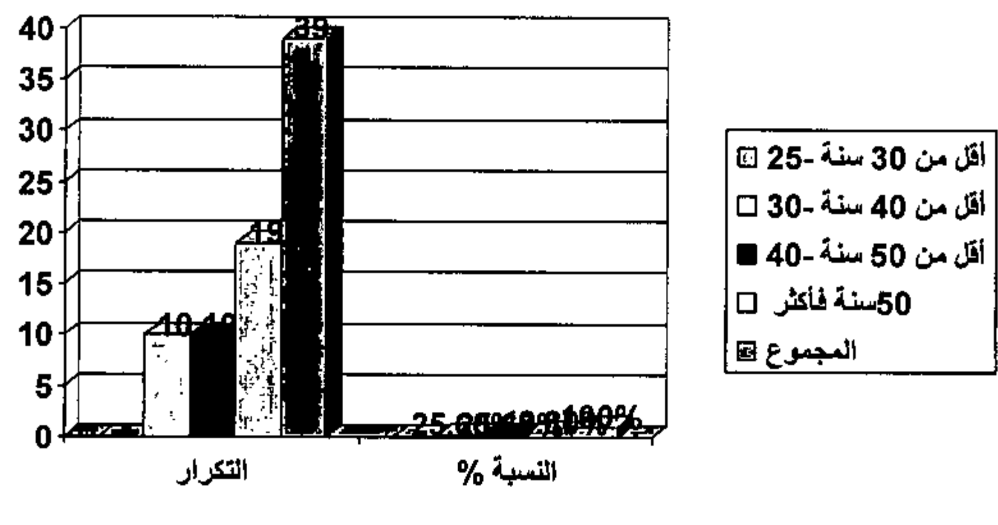
يتضح من الجدول والشكل رقم (1-4) أن (79.5%) من عينة الدراسة من الذكور بينما (20.5 %) من العينة من الإناث، مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور وبما يعكس اهتمام الجامعة محل الدراسة بتعيين قادة من الذكور بنسبة أكبر من نسبة تعيين الاناث كقادة .

2- تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب العمر

جدول رقم (2-4)

تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب حسب العمر

العمر / سنة	التكرار	النسبة %
25- أقل من 30 سنة	0	0
30- أقل من 40 سنة	10	%25.6
40- أقل من 50 سنة	10	%25.6
50سنة فأكثر	19	%48.8
المجموع	39	%100



شكل رقم (2-4) توزيع القادة حسب العمر

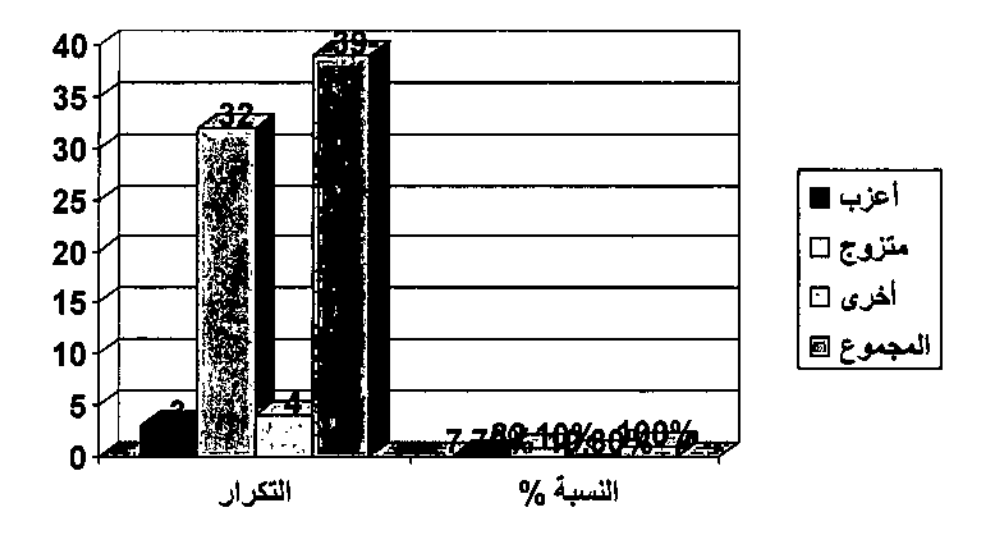
يوضح الجدول والشكل رقم (2-4) بأن نسبة أعمار القادة التي تتراوح من فئة (50 سنة فأكثر) هي (48.8 %) وهي تمثل أعلى نسبة وهذا يفسر بأن اختيار الجامعـــة للقـــادة يكون لذوي الأعمار الكبيرة ، وهذا يشير الى مدى استفادة الجامعة من الخبرات المتراكمة لهذه الفئة من القادة .

3- تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (3-4)

تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	3	%7.7
متزوج	32	%82.1
أخرى	4	%10.3
المجموع	39	%100



شكل رقم (3-4) توزيع القادة حسب الحالة الاجتماعية

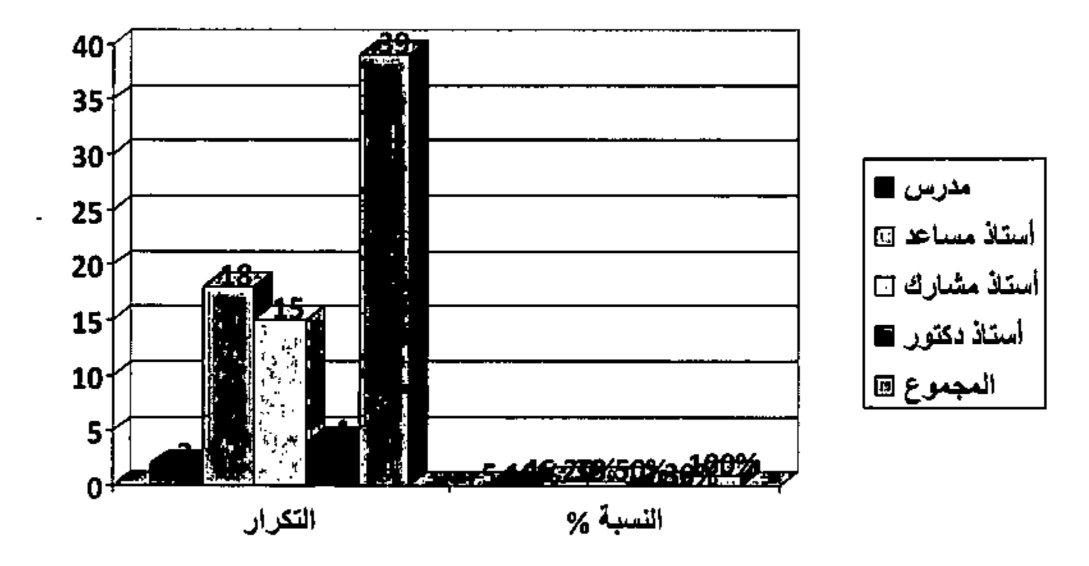
يوضح الجدول والشكل رقم (3-4) أن (82.1 %) من العينة متزوجين، و(7.7%) من العينة من غير المتزوجين، مما يعكس أن النسبة الأكبر من العينة هم من القادة المتزوجين.

4- تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب الرتبة الاكاديمية

جدول رقم (4-4)

تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب الرتبة الاكاديمية

الرتبة الاكاديمية	التكرار	النسبة %
مدرس	2	%5.1
أستاذ مساعد	18	%46.2
أستاذ مشارك	15	%38.5
أستاذ دكتور	4	%10.3
المجموع	39	%100



شكل رقم (4-4) توزيع القادة حسب الرتبة الاكاديمية

يوضح الجدول والشكل رقم (4-4) أن (46.2%) من العينة المبحوثة من رتبة أستاذ مساعد ، و(38.5%) من العينة من رتبة أستاذ مشارك ، أما (10.3%) من العينة من رتبة استاذ دكتور ، مما يدل على أن النسبة الأكبر من القادة هم من رتبة أستاذ مساعد ، وهذا يوضح أن الجامعة المبحوثة تقوم بتعيينهم في المناصب الإدارية أكثر من رتبة استاذ مشارك .

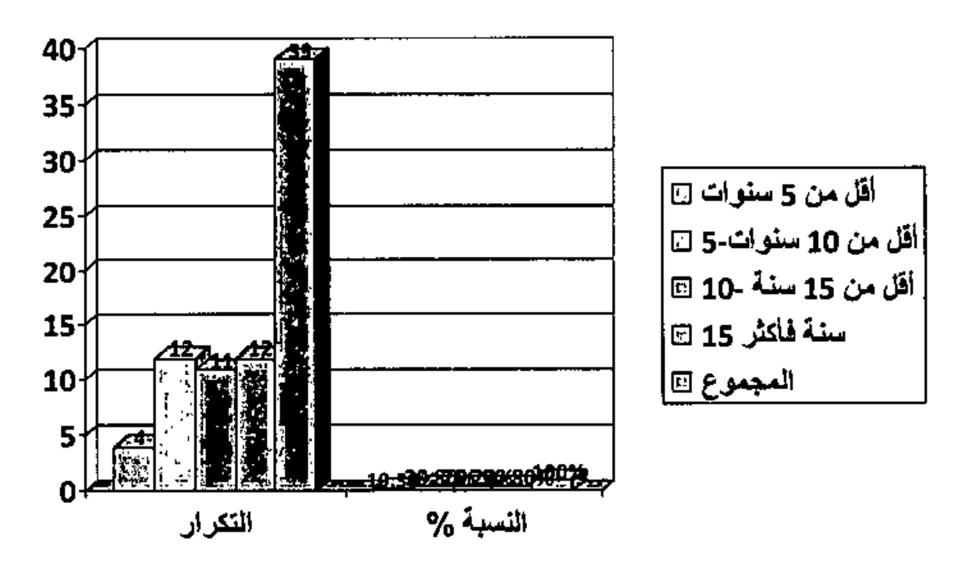
5- تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب عدد سنوات الخبرة في المجال الاكاديمي

جدول رقم (5-4)

تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب عدد سنوات الخبرة في المجال الاكاديمي

الفئة / سنة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	%10.3
5-أقل من 10 سنوات	12	%30.8

10- أقل من 15 سنة	11	%28.2
15 سنة فأكثر	12	%30.8
المجموع	39	%100



شكل رقم (5-4) عدد سنوات الخبرة في المجال الاكاديمي

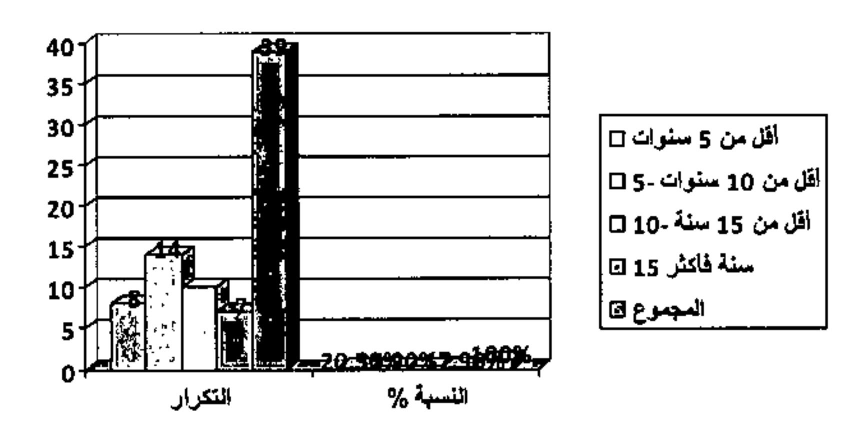
يوضح الجدول والشكل رقم (5-4) بان اعلى نسبتين لعدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي تنحصر بين (5- أقل من 10 سنوات) و15 سنة فأكثر هي(30.8 %) . وهذا يفسر بأن الجامعة تعين من هم ذو خبرة متدنية في المجال الأكاديمي وهم فئة الخريجين الجدد وبنفس الوقت تعين من هم ذو خبرة أكاديمية طويلة .

6- تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب مدة الخدمة في المنظمة الحالية

جدول رقم (4-6)

تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب مدة الخدمة في المنظمة الحالية

الفئة / سنة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	8	%20.5
5- أقل من 10 سنوات	14	%35.9
10- أقل من 15 سنة	10	%25.6
15 سنة فأكثر	7	%17.9
المجموع	39	%100



شكل رقم (4-6) توزيع القادة حسب مدة الخدمة في المنظمة

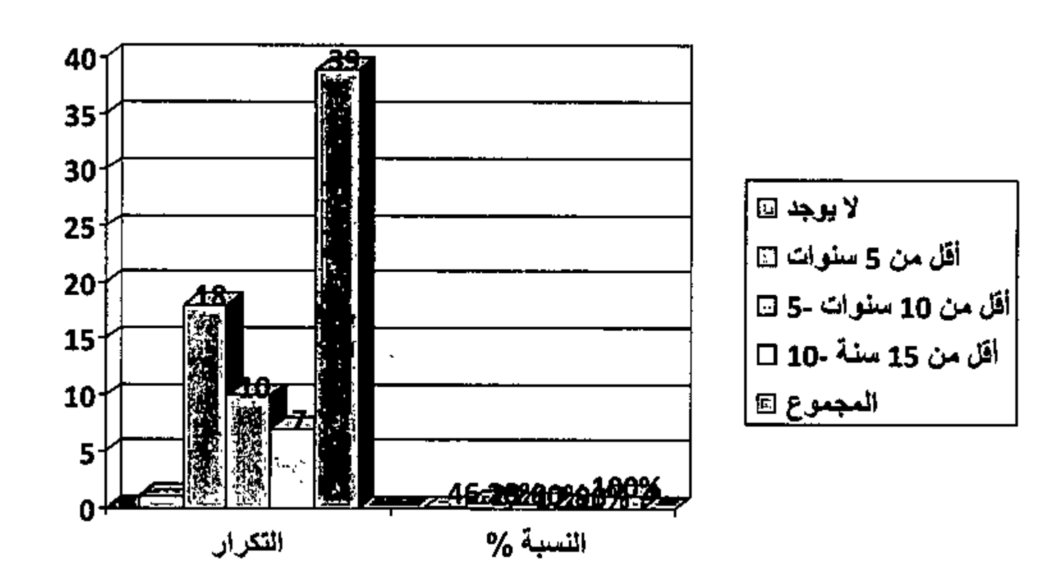
يوضح الجدول والشكل رقم (4-6) بأن ما نسبته (35.9 %) من القادة الذين يخدمون في منظمتهم الحالية هي من فئة (5- أقل من 10 سنوات) وهي أعلى نسبة مقارنة بفئة السنوات الأخرى .

- تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب عدد سنوات الخبرة في المجال الاداري

جدول رقم (7-4)

تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب عدد سنوات الخبرة في المجال الاداري

الفئة / سنة	التكرار	النسبة %
لا يوجد	1	%2.6
أقل من 5 سنوات	18	%46.2
5- أقل من 10 سنوات	10	%25.6
10- أقل من 15 سنة	7	%17.9
المجموع	39	%100



شكل رقم (7-4) توزيع القادة حسب عدد سنوات الخبرة في المجال الاداري

يوضح الجدول والشكل رقم (7-4) بأن أعلى نسبة لعدد سنوات الخبرة للقادة في المجال الاداري هي (46.2 %) وهي تقابل الخبرات التي تقل عن 5 سنوات وتليها النسبة الثانية

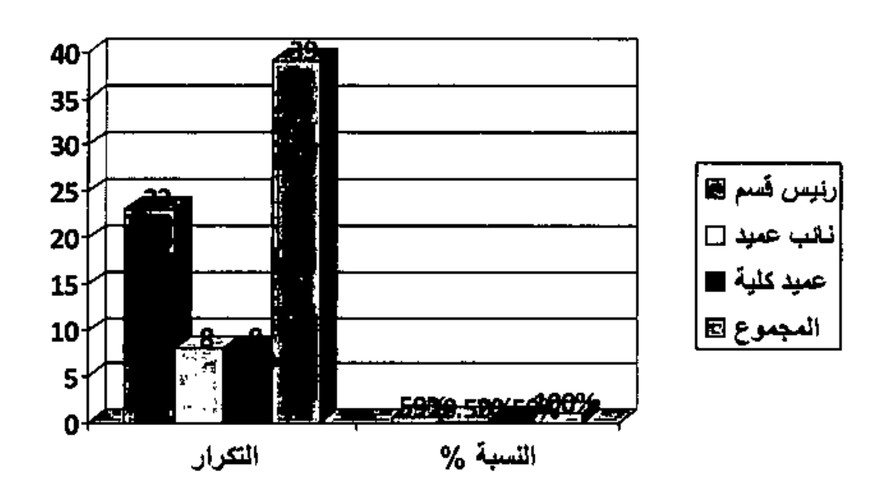
وهي 25.6 % للقادة ذوي الخبرات في المجال الادارية والتي تتراوح بين 5 – أقل من 10 سنوات .

8- تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب المركز الوظيفي الحالي

جدول رقم (8-4)

تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب المركز الوظيفي الحالي

الفئة / سنة	التكرار	النسبة %
رئيس قسم	23	%59
نائب عميد	8	%20.5
عميد كلية	8	%20.5
المجموع	39	%100



شكل رقم (8-4) توزيع القادة حسب المركز الوظيفي

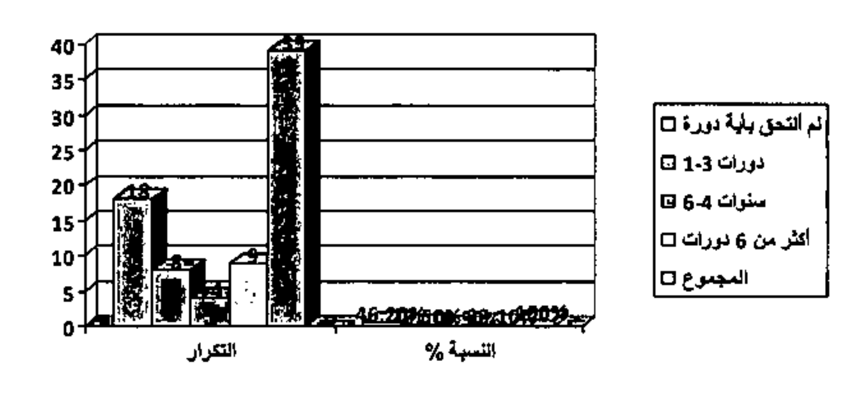
يوضح الجدول والشكل رقم (8-4) بأن أغلبية القادة في الجامعة يتبوؤن مركز رئيس قسم بنسبة (59 %) وهذا يدل على وجود أقسام متعددة للكليات المختلفة في الجامعة ، بينما كلا من مركز عميد كلية ونائب عميد فان النسبة متساوية وهي(20.5 %) .

9- تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها عن القيادة التبادلية

جدول رقم (9-4)

تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها عن القيادة التبادلية

الفئة / سنة	التكرار	النسبة %
لم ألتحق بأية دورة	18	%46.2
1-3 دورات	8	%20.5
4-6 سنوات	4	%10.3
أكثر من 6 دورات	9	%23.1
المجموع	39	%100



شكل رقم (9-4) توزيع القادة حسب عدد الدورات التدريبية عن القيادة التبادلية

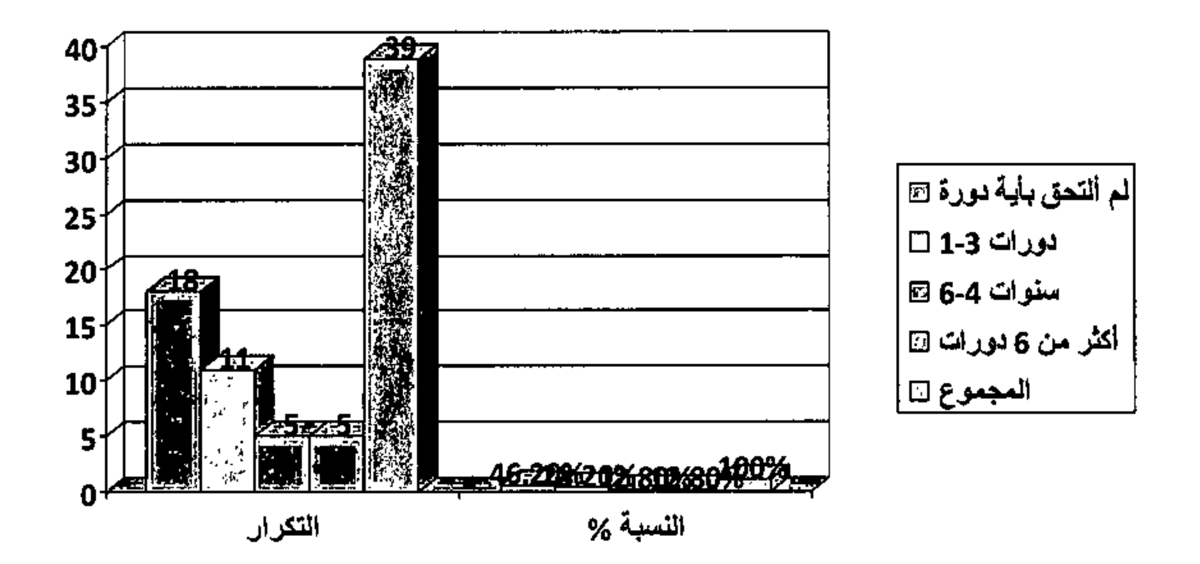
يوضح الجدول والشكل رقم (9-4) والمتعلق بعدد الدورات التدريبية للقادة عن القيادة التبادلية بأن ما نسبته (46.2 %) من القادة لم يلتحقوا بأية دورة عن القيادة التبادلية، بينما مانسبته (23.1 %) من القادة تلقوا أكثر من 6 دورات ، وهذا يفسر بأنه الجامعة لاتهتم بتعين قادة حاصلين على دورات متخصصة في المجال الاداري الذي يشرفون عليه.

10- تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقست بها ضمن عملك لدى رئيسك الحالي

جدول رقم (10-4)

تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها ضمن عملك لدى رئيسك الحالي

الفئة / سنة	التكرار	النسبة %
لم ألتحق بأية دورة	18	%46.2
1-3 دورات	11	%28.2
4-6 سنوات	5	%12.8
أكثر من 6 دورات	5	%12.8
المجموع	39	%100



شكل رقم (10-4) توزيع القادة حسب عدد الدورات التدريبية ضمن العمل الحالي

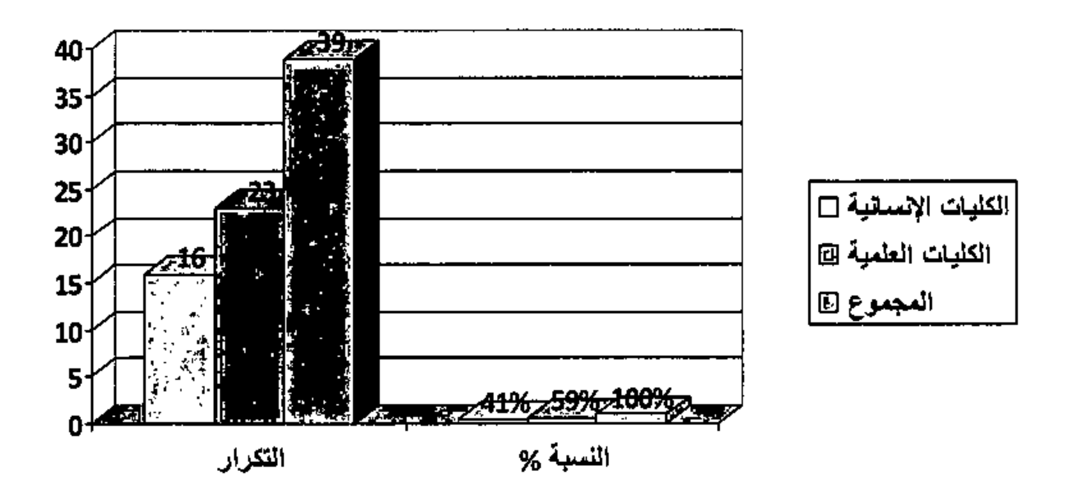
يوضح الجدول والشكل رقم (10-4) بأن عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها ضمن العمل الحالي تشير بأن أعلى نسبة مقارنة مع النسب الأخرى هي (46.2%) لم يلتحقوا بأية دورة ، وهذا يشير لعدم وجود إعداد دوري للدورات التدريبية المخصصة للقادة وعدم اهتمام الجامعة بهذا المجال .

11- تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب مجال التخصص

جدول رقم (11-4)

تبويب القادة في جامعة فيلادلفيا حسب مجال التخصص

مجال التخصص	التكرار	النسبة %
الكليات الإنسانية	16	%41
الكليات العلمية	23	%59
المجموع	39	%100



شكل رقم (11-4) توزيع القادة حسب مجال التخصص

يوضح الجدول والشكل رقم (11-4) بأن عدد القادة في الكليات العلمية يفوق عددهم في الكليات الانسانية بما نسبته (59 %) ، وهذا يشير الى أن أغلبية القادة متمركزين في الكليات العلمية لكثرة التخصصات فيها عنها في الكليات الإنسانية .

إتجاهات القادة نحو تطبيق تنمية رأس المال البشري

لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات أدناه، وقد تم الاعتماد على المقياس التالي لتحديد مستوى أهمية كل فقرة:

جدول رقم (12-4)

الفئة	المستوى
2.33-1	ضعيف
3.66-2.34	متوسط
5-3.67	مرتفع

الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومستوى الأهمية لمستويات تطبيق القادة على تنمية رأس المال البشري

جدول رقم (13-4)

الإحصاء الوصفي للوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومستوى الأهمية لمستويات تطبيق القادة على تنمية رأس المال البشري

رقم السؤال	الفقـــــــــــــرة	وسط حسابي	انحراف معياري	مستوى الاهمية
	المكافأة المشروطة			
1	يُحفز عضو هيئة التدريس عندما يحقق أكثر مما يتوقع أن ينفذه شخصيا	4.3846	1.20559	مرتفع
2	يــشجــع عضو هيئة التدريس على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية	4.5641	.88243	مرتفع
3	يتم التركيز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة	4.4103	.88013	مرتفع
4	يــكافئ عضو هيئة التدريس ذو الأداء الممتاز	3.7436	1.01872	مرتفع
5	يــثنى على عضو هيئة التدريس الذي يسارع إلى تصحيح أخطائه في العمل	4.2564	.88013	مرتفع
6	يشارك أعضاء هيئة التدريس المميزين في	3.8205	.88472	مرتفع

	اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة			
7	يُـبلغ عضو هيئة التدريس بالأمور التي يجب إنجازها من قبل رئيسه المباشر وبشكل واضح	4.6410	.66835	مرتفع
8	يـبلُغ عضو هيئة التدريس عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده	3.9231	1.17842	مرتفع
9	يـثنى على عضو هيئة التدريس عند إتباعه الأساليب الجديدة والخلاقة لأداء العمل	4.3590	.70663	مرتفع
10	يعبر عن الرضا عندما يتمكن عضو هيئة التدريس من إنجاز ما يتوقع منه أن ينجزه	4.3846	.74747	مرتفع
	الإدارة بالإستثناء النشطة			
11	تتم متابعة جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف المرجوة	4.5641	.82062	مرتفع
12	تعبر الادارة عن ثقتها بعضو هيئة التدريس في تحقيقه للأهداف الموضوعة	4.5385	.60027	مرتفع
13	تحرص الادارة على تزويد عضو هيئة التدريس بالتغذية الراجعة عن أدائه	4.3077	.92206	مرتفع

14	يتم تقديم ما يلزم لعضو هيئة التدريس لتحقيق المعايير الموضوعة	4.2051	.92280	مرتفع
15	يعيد النظر في المهام والواجبات المهمة لعضو هئية التدريس للتثبيت من انها مناسبة مع مهاراته	4.1026	.88243	مرتفع
16	يتم تعيين المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء بشكل محدد	4.4103	.78532	مرتفع
17	يجرى تصحيح الانحرافات أولا بأول	4.3333	.86855	مرتفع
18	يعطي وقتا كافيا" في توجيه أعضاء هيئة التدريس وإرشادهم	4.3590	.87320	مرتفع
	الإدارة بالإستثناء الساكنة			
19	لا يتدخل إلا أذا أصبحت المشاكل خطيرة	3.0513	1.14590	متوسط
20	لايتخذ أي إجراء طالما ان الأمور تسير بشكل جيد	3.5897	1.01872	متوسط
21	يركز الاهتمام التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوي الاستثنائية ومعالجتها	3.8718	.89382	مرتفع
22	يتم التدخل في حال كان أداء عضو هيئة التدريس بعيدا عن تحقيق الهدف	4.2051	.92280	مرتفع
23	يُـــركز الانتباه على وضع معايير عمل	4.333	.98230	مرتفع

	مدروسة و واقعية			
24	يتجنب التدخل عندما تظهر أمور مهمة	1.8718	1.23926	ضعيف
25	يتأخر في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة	1.6154	1.04164	ضعيف

نلاحظ من الجدول رقم (13-4) أن اتجاهات العينة سلبية نحو الفقرات (24-25) وذلك لان متوسطاتها الحسابية اقل من متوسط اداة القياس (3) بينما اتجاهات العينة ايجابية نحو باقي الفقرات وذلك لان متوسطاتها الحسابية اكبر من متوسط اداة القياس (3) .

* يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات العينة تتجه إلى الموافقة على فقرات متغير المكافأة المشروطة حيث أن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)(*)، يعتبر أعلى متوسط حسابي والبالغ (4.6410) في السؤال السابع (يُبلغ عضو هيئة التدريس بالأمور التي يجب إنجازها من قبل رئيسه المباشر وبشكل واضح)هي أكثر الفقرات موافقة وهذا يشير الى وجود تواصل واضح بين القادة واعضاء هيئة التدريس ، تليها المتوسط الحسابي (4.5641) وهي الفقرة التي تشمل السؤالين الثاني والحادي عشر التي تجيب عن السؤالين التاليين (يُشجع عضو هيئة التدريس على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية) والسؤال (تتم متابعة جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف المرجوة) بينما الفقرة التي تشمل السؤال(24)والمتعلقة ب (يتجنب التدخل عندما تظهر أمور مهمة) جاءت النسبة ضعيفة وهي أقل الفقرات موافقة وكذلك السؤال رقم (25) جاءت نسبة الموافقة ضعيفة وهي الفقرة التي تجيب عن السؤال التالي (يتأخر في الإجابة

(*) متوسط أداة القياس = مجموع أوزان المقياس/5 = 5/15 = 3.

عن الأسئلة والأمور الملحة) وهذا يشير الى ضعف الادارة الساكنة وعدم تأثيرها وعدم استخدام القادة لها .

كما تبين أن السؤال (12) المتعلق ب (تعبر الادارة عن ثقتها بعضو هيئة التـدريس فـي تحقيقه للأهداف الموضوعة) هي من الفقرات التي توافق بمتوسط حـسابي (4.5385)، بينما السؤال رقم (19) والذي يجيب عن (لا يتدخل إلا أذا أصبحت المشاكل خطيرة)هي ذات مستوى أهمية متوسط وهو يشير لضعف أثر الادارة الساكنة.

أما بالنسبة للفقرة التي تجيب عن (تصحيح الانحرافات أولا بأول من قبل القادة) محـل الدراسة كعنصر هام و فعال في الادارة النشطة فان مستوى الأهمية لها مرتفع .

نلاحظ أن اتجاهات العينة تميل للموافقة علـى الفقـرات (1، 2، 3، 5، 7) وذلـك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وهي تشير الى مدى استخدام القادة لنمط المكافأة المشروطة ، بينما اتجاهات العينة تميل الى مستوى أهميـة متوسـط فـي الفقرات (19، 20) ليعطي مؤشر عن ضعف الادارة الساكنة مقابل ارتفـاع مـستوى الأهمية في الفقرات التي تتعلق بالادارة النشطة.

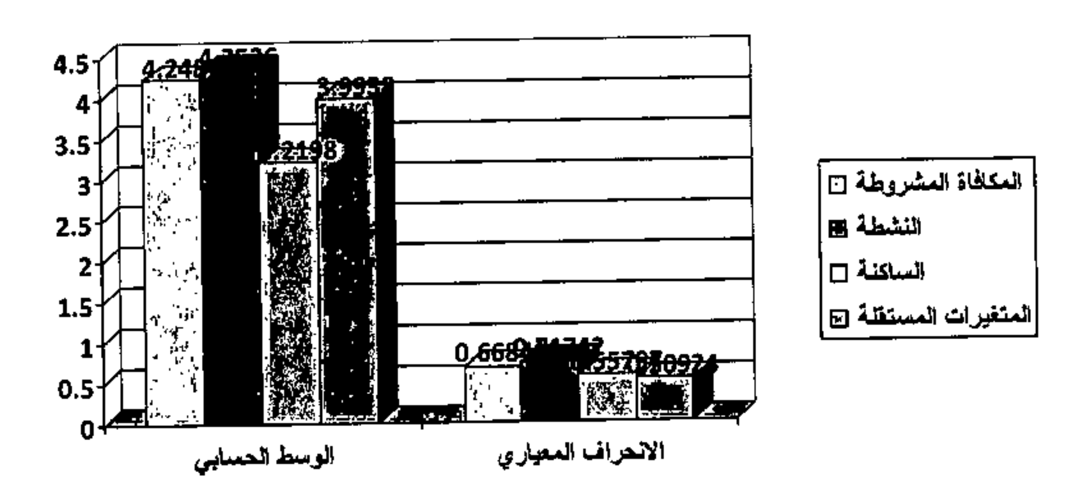
كما يلاحظ مدى اهتمام عينة الدراسة بالتركيز على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية كجزء مهم من أجزاء الادارة الساكنة، كما نلاحظ أن الادارة الساكنة هي أقـل الانمـاط استخداما من قبل أفراد عينة الدراسة .

الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمستويات تطبيق القادة لتنمية رأس المال البشري

جدول رقم (14-4)

الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمستويات تطبيق القادة لتنمية رأس المال البشري

المتغيرات المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المكافاة المشروطة	4.2487	.66841
النشطة	4.3526	.71742
الساكنة	3.2198	.55797
المتغيرات المستقلة	3.9938	.50924



شكل رقم (12-4) توزيع الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستويات تطبيق القادة لتنمية رأس المال البشري

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو المتغيرات وذلك لان متوسطاتها الحسابية اكبر من متوسط اداة القياس (3) .

يوضح الجدول رقم (14-4) والشكل (12-4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات المستقلة للقيادة التبادلية والمتمثلة بـ (المكافأة المشروطة ، الادارة بالاستثناء النشطة والساكنة) ويتضح من الجدول بأن أعلى متوسط حسابي كان للادارة بالاستثناء النشطة وهذا يشير الى أن القادة في الجامعة يتخذون من هذا النمط القيادي وسيلة للتأثير على رأس المال البشري والعمل على تنميته حيث كان متوسطه الحسابي (4.3526) يليها المكافأة المشروطة بمتوسط حسابي مقداره (4.2487) بينما الادارة بالاستثناء ساكنة كان متوسطها الحسابي هو الأقل بمقدار (3.2198). وبناء على النتائج المستخرجة فان القادة يستخدمون الادارة النشطة بشكل أكبر من المكافأة النشطة وأقلهم تأثيراً هي الادارة الساكنة .

خصائص عينة الدراسة:

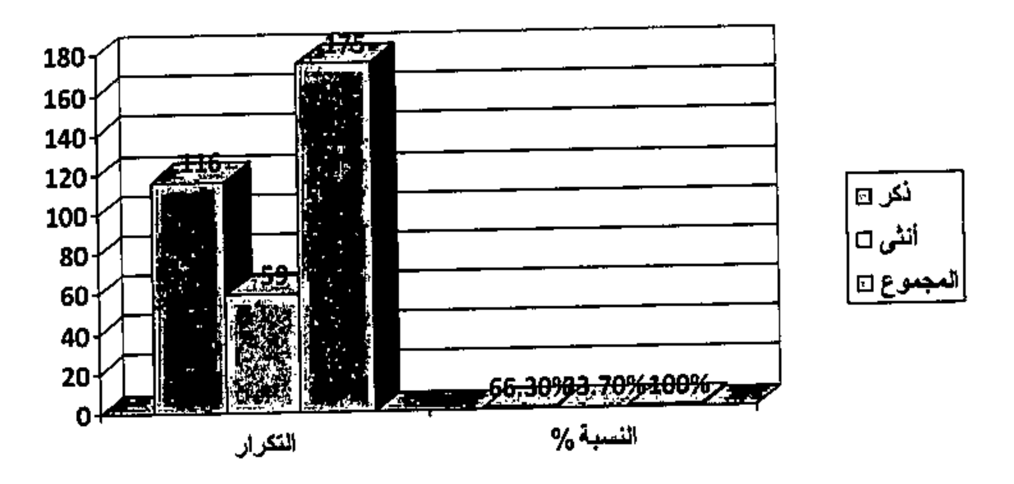
تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا

1- تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب النوع الاجتماعي

جدول رقم (15-4)

تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفياحسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
ذكر	116	%66.3
أنثى	59	%33.7
المجموع	175	%100



شكل رقم (13-4) توزيع اعضاء هيئة التدريس حسب النوع الاجتماعي

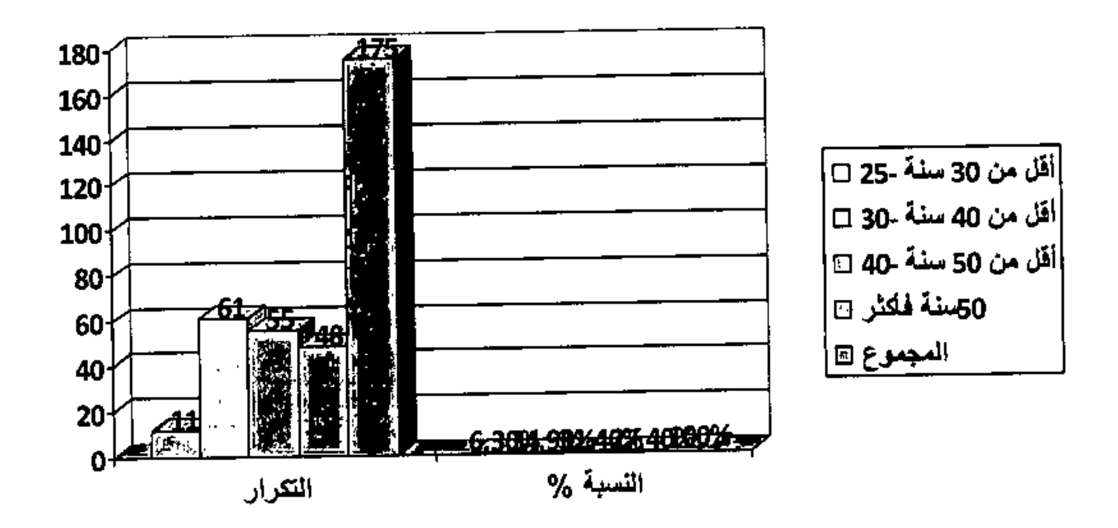
يوضح الجدول رقم (15-4) والشكل (13-4) والمتعلق بالنوع الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس بأن النسبة الأكبر من أعضاء هيئة التدريس هم من الذكور بنسبة (66.3 %) بينما نسبة الاناث هي (33.7 %) وهذا يشير بأن اتجاه الجامعة لتعيين الذكور أعلى من الإتجاه نحو تعيين الاناث كأعضاء هيئة تدريس .

2- تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب العمر

جدول رقم (16-4)

تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب العمر

العمر / سنة	التكرار	النسبة %
25- أقل من 30 سنة	11	%6.3
30- أقل من 40 سنة	61	%34.9
40- أقل من 50 سنة	55	%31.4
50سنة فأكثر	48	%27.4
المجموع	175	100%



شكل رقم (14-4) توزيع اعضاء هيئة التدريس حسب العمر

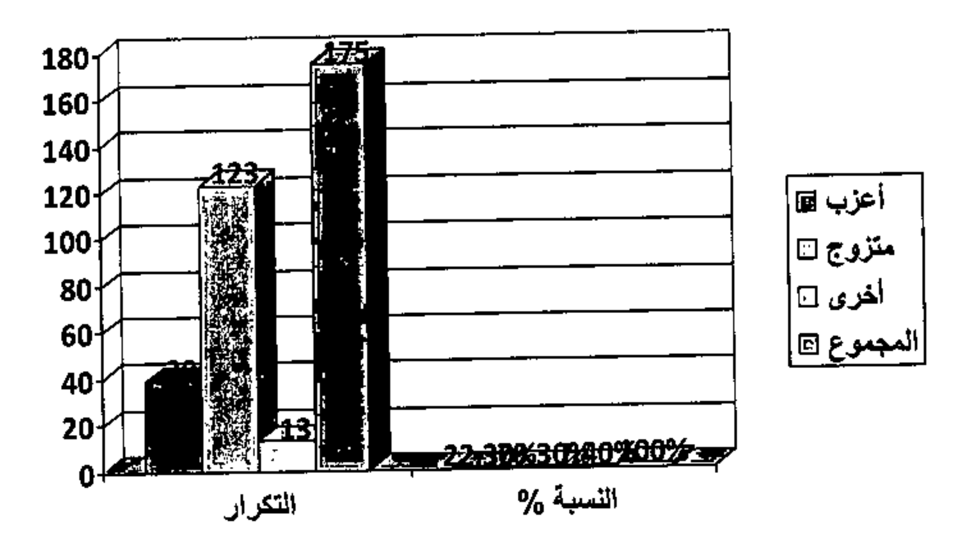
يوضح الجدول رقم (16-4) والشكل (14-4) بأن ما نسبته (34.9 %) من أعضاء هيئة التدريس هم من الفئة العمرية (30- أقل من 40 ينة) وهذا يشير الى أن فئة الشباب هي الأكثر من بين أعضاء هيئة التدريس بينما فئة (50 سنة فأكثر) جاءت بنسبة (27.4 %).

3- تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (17-4)

تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	39	%22.3
متزوج	123	%70.3
أخرى	13	%7.4
المجموع	175	%100



شكل رقم (15-4) توزيع اعضاء هيئة التدريس حسب الحالة الاجتماعية

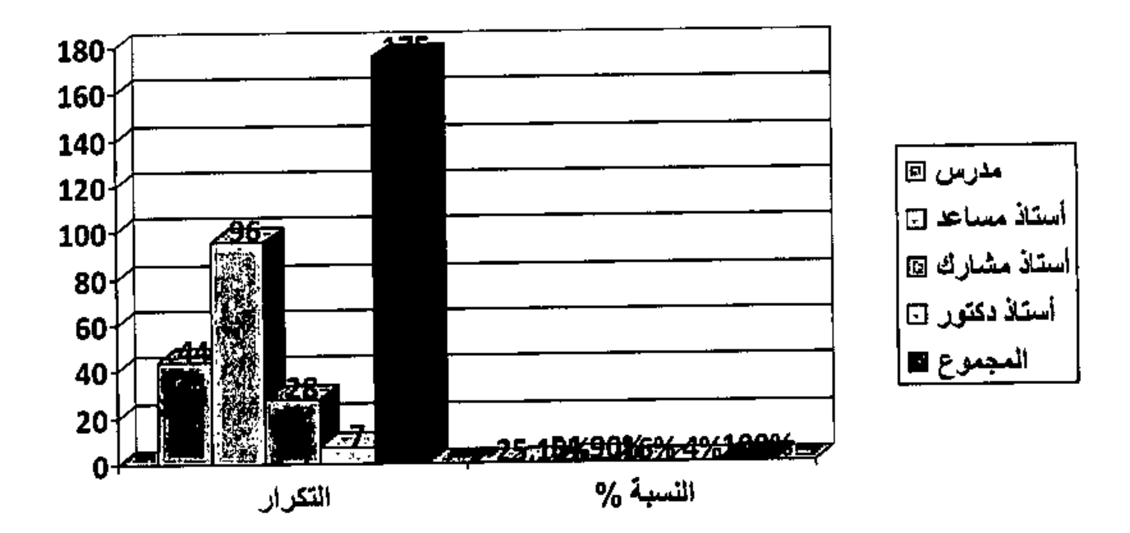
يوضح الجدول رقم (17-4) والشكل (15-4) بأن (70.3 %) من العينة متزوجين، و(22.3%) من العينة غير متزوجين، مما يعكس أن النسبة الأكبر من أعضاء هيئة التدريس هم من المتزوجين.

4- تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب الرتبة الأكاديمية

جدول رقم (18-4)

تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب الرتبة الأكاديمية

الرتبة الاكاديمية	التكرار	النسبة %
مدرس	44	%25.1
أستاذ مساعد	96	%54.9
أستاذ مشارك	28	%16.0
أستاذ دكتور	7	%4.0
المجموع	175	%100



شكل رقم (16-4) توزيع اعضاء هيئة التدريس حسب الرتبة الاكاديمية

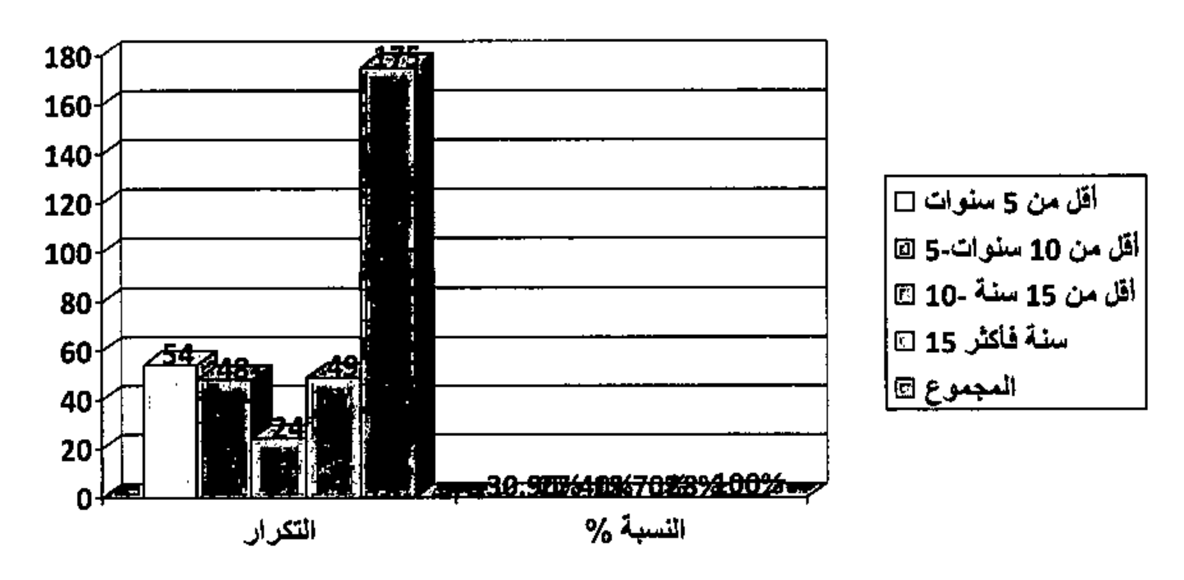
يوضح الجدول رقم (18-4) والشكل (16-4) بأن (54.9%) من العينة من رتبة أستاذ مساعد و(16.0%) من أعضاء هيئة التدريس هم من رتبة أستاذ مشارك ، أما (25.1%) من العينة من رتبة مدرس أي الذين يحملون درجة الماجستير، أما النسة الأقل من الرتب الأكاديمية فكانت (4.0%) من رتبة أستاذ دكتور . مما يدل على أن أغلبية أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مساعد .

5- تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب عدد سنوات الخبرة في المجال الاكاديمي

جدول رقم (19-4)

تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب عدد سنوات الخبرة في المجال الاكاديمي

النسبة %	التكرار	الفئة / سنة
%30.9	54	أقل من 5 سنوات
%27.4	48	5-أقل من 10 سنوات
%13.7	24	10- أقل من 15 سنة
%28.0	49	15 سنة فأكثر
%100	175	المجموع



شكل رقم (17-4) توزيع اعضاء هيئة التدريس حسب عدد سنوات الخبرة في المجال الاكاديمي

يوضح الجدول رقم (19-4) والشكل (17-4) بأن (30.9%) من أعضاء هيئة التدريس هم من لديهم خبرة في المجال الأكاديمي بأقل من 5 سنوات وهم الفئة الغالبة تليها الفئة ذات الخبرة الأكاديمية والتي أخذت ما نسبته (28.0%) من العينة تتراوح خبرتهم العملية في 15 سنة فأكثر ، بينما الفئة الأقل من حيث الخبرات الأكاديمية حصلت على ما نسبته (13.7 %) للفئة (10- أقل من 15 سنة) مما يدل على أن النسبة الأكبر من

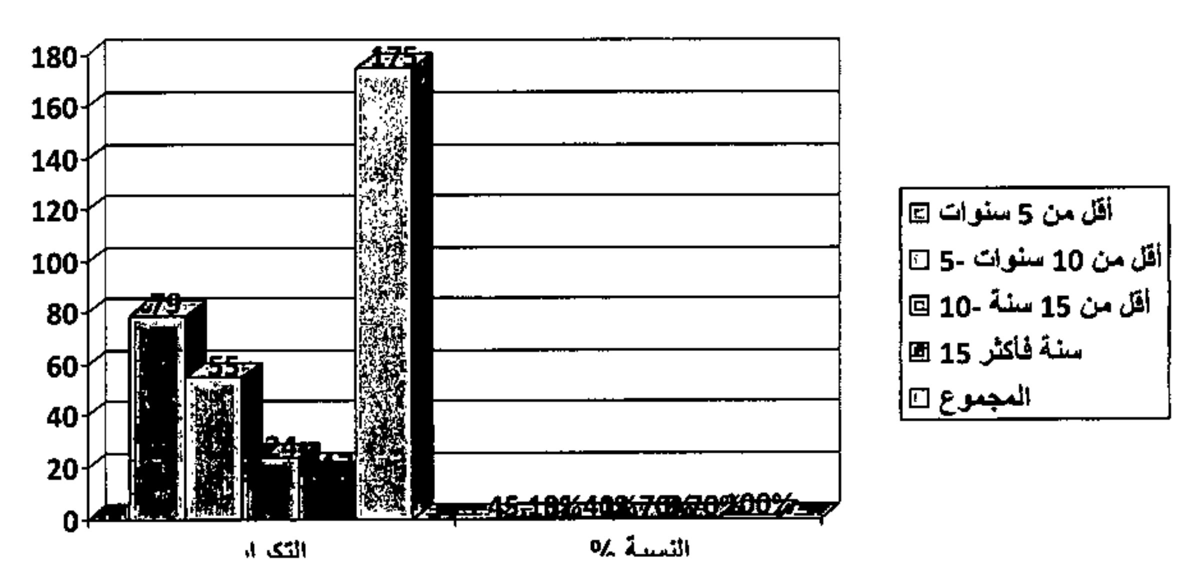
العينة من أصحاب محل الدراسة يبدؤون العمل في الجامعة منذ تخرجهم وبالتالي فإنهم يكتسبون خبرة من خلال عملهم على الرغم من صغر متوسطات أعمارهم.

6- تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب مدة الخدمة في المنظمة الحالية

جدول رقم (20-4)

تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب مدة الخدمة في المنظمة الحالية

الفئة / سنة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	79	%45.1
5- أقل من 10 سنوات	55	%31.4
10- أقل من 15 سنة	24	%13.7
15 سنة فأكثر	17	%9.7
المجموع	175	%100



شكل رقم (18-4) توزيع اعضاء هيئة التدريس حسب مدة الخدمة فى المنظمة الحالية

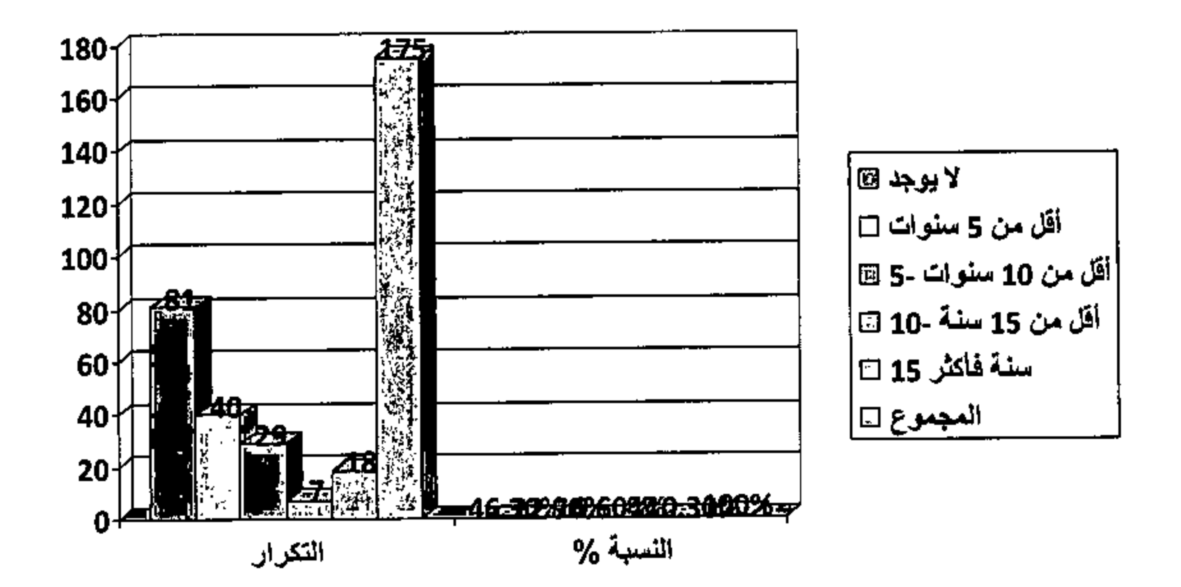
يوضح الجدول رقم (20-4) والشكل (18-4) بأن (45.1 %) من أعضاء هيئة التدريس مدة خدمتهم في الجامعة أقل من 5 سنوات وهي أعلى نسبة وما نسبته (9.7 %) من العينة المبحوثة مدة خدمتهم في المنظمة 15 سنة فأكثر وهي النسبة الأقل وهذا يشير الى وجود معدل عالي من دوران العمل بين أعضاء هيئة التدريس.

7- تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب عدد سنوات الخبرة في المجال الاداري

جدول رقم (21-4)

تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب عدد سنوات الخبرة في المجال الاداري

الفئة / سنة	التكرار	النسبة %
لا يوجد	81	%46.3
أقل من 5 سنوات	40	%22.9
5- أقل من 10 سنوات	29	%16.6
10- أقل من 15 سنة	7	%4.0
15 سنة فأكثر	18	%10.3
المجموع	175	%100



شكل رقم (19-4) توزيع اعضاء هيئة التدريس حسب عدد سنوات الخبرة فى المجال الاداري

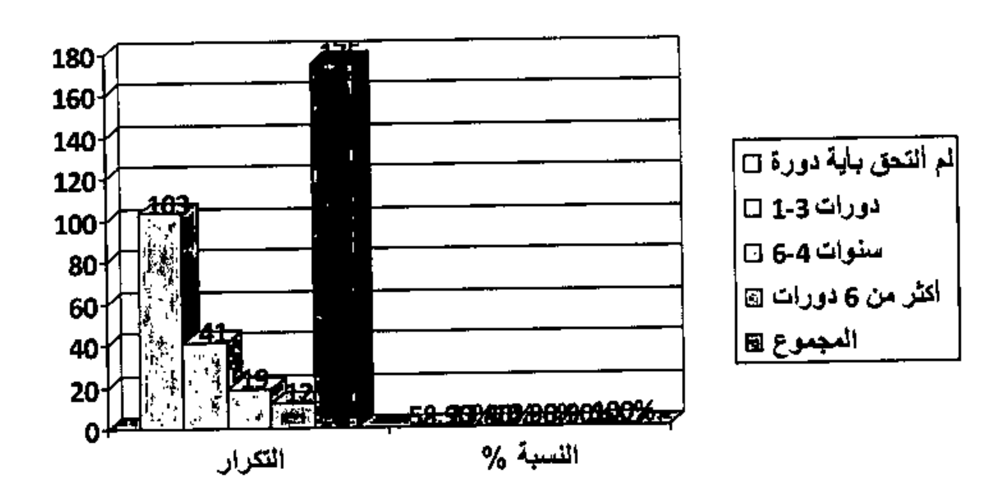
يوضح الجدول رقم (21-4) والشكل (19-4) بأن (46.3 %) من أعضاء هيئة التدريس لايوجد لديهم أية خبرة في المجال الاداري وهم النسبة الأغلب من العينة المبحوثة، بينما (4.0 %) من العينة لديهم خبرة ادارية تتراوح من 10 – أقل من 15 سنة.

8- تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها عن القيادة التبادلية

جدول رقم (22-4)

تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها عن القيادة التبادلية

الفئة / سنة	التكرار	النسبة %
لم ألتحق بأية دورة	103	58.9
1-3 دورات	41	23.4
4-6 سنوات	19	10.9
أكثر من 6 دورات	12	6.9
المجموع	175	%100



شكل رقم (20-4) توزيع اعضاء هيئة التدريس حسب عدد الدورات التدريبية على القيادة التبادلية

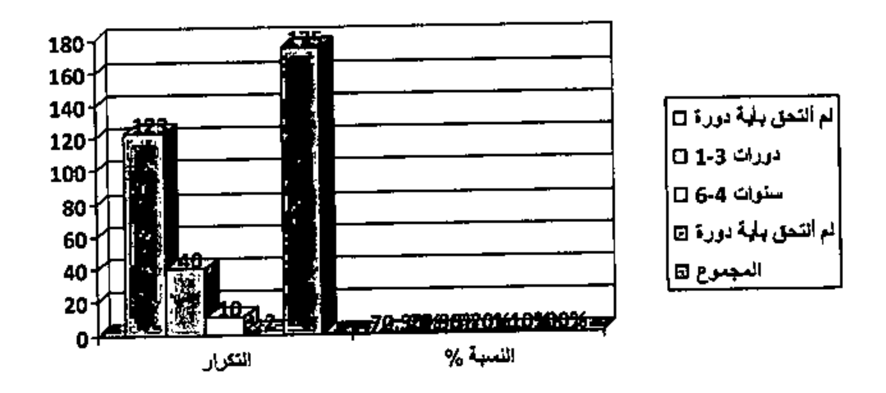
يوضح الجدول رقم (22-4) والشكل (20-4) بأن (58.9 %) وهي نسبة تمثل أكثـــر من نصف العينة المبحوثة لم يلتحقوا بأية دورة عن القيادة التبادلية وما نسبته (23.4 %) من العينة حصلوا على 1-3 دورات في مجال القيادة التبادلية .

9- تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب عدد الدورات التدريبية التــي التحقت بها ضمن عملك لدى رئيسك الحالي.

جدول رقم (23-4)

تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها ضمن عملك لدى رئيسك الحالي

الفئة / سنة	التكرار	النسبة %
لم ألتحق بأية دورة	123	%70.3
1-3 دورات	40	%22.9
4-6 سنوات	10	5.7%
لم ألتحق بأية دورة	2	%1.1
المجموع	175	%100



شكل رقم (21-4) توزيع اعضاء هيئة التدريس حسب عدد الدورات التدريبية ضمن عمله الحالي

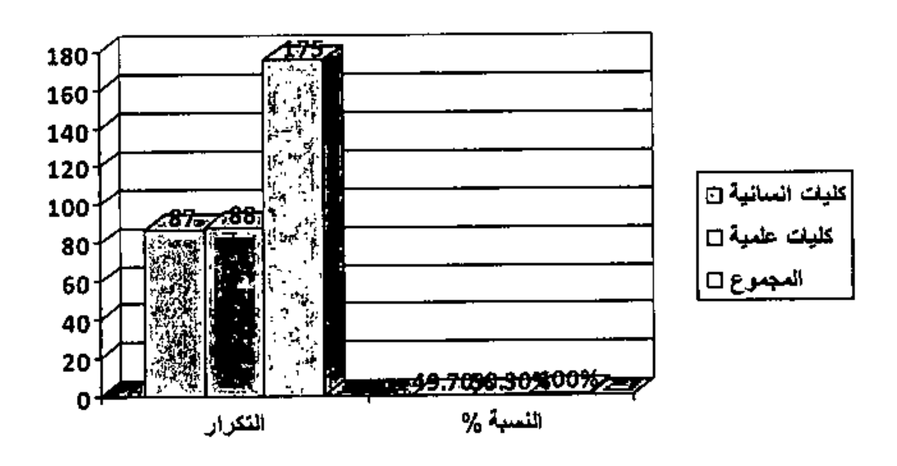
يوضح الجدول رقم (23-4) والشكل (21-4) بأن (70.3 %) من أعضاء هيئة التدريس لم يلتحقوا بأية دورات خلال عمله الحالي (أي في الجامعة) وهي نسبة تمثل أكثر مــن نصف العينة المبحوثة فهذا يشير لضعف اهتمام الجامعة بإعداد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس وهذا مؤشر سلبي ولابد من إعطاء القادة هذا الموضوع أهمية أكبر لما لــه من نتائج هامة على تنمية رأس المال البشري .

10- تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب مجال التخصص

جدول رقم (24-4)

تبويب أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا حسب مجال التخصص

مجال التخصص	التكرار	النسبة %
كليات انسانية	87	%49.7
كليات علمية	88	%50.3
المجموع	175	%100



شكل رقم (22-4) توزيع اعضاء هيئة التدريس حسب مجال التخصص

يوضح الجدول رقم (4-24)والشكل (4-22) بأن (50.3 %) من أعضاء الهيئة التدريسية هم من الكليات العلمية وهذا يؤشر الى وجود أقسام وكليات علمية أكثر من الكليات الانسانية حيث نسبتهم (49.7 %) .

إتجاهات أعضاء هيئة التدريس للقيادة التبادلية من خلال تأثيرها على تنمية رأس المال البشري

لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات أدناه، وقد تم الاعتماد على المقياس التالي لتحديد مستوى أهمية كل فقرة:

الفئة	المستوى
2.33-1	ضعيف
3.66-2.34	متوسط
5-3.67	مرتفع

الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومستوى الأهمية لمستويات تنمية رأس المال البشري

جدول رقم (25-4)

الإحصاء الوصفي لمتغير تنمية رأس المال البشري

رقم السؤال	الفقـــــــــــرة	وسط حسابي	انحراف معياري	مستوى الاهمية
	التعليم			
26	يعتبر مستوى التحصيل العلمي ضروري في عملية الترقية الاكاديمية	4.4743	.96976	مرتفع
27	تختلف درجة المعاملة باختلاف درجة التحصيل العلمي	3.8171	1.05631	مرتفع
28	يحدد مستوى التعليم قوة العلاقة بين عضو هيئة التدريس والرئيس المباشر في العمل	3.4571	1.13823	متوسط
29	يتم توزيع المهام والواجبات حسب التحصيل العلمي لعضو هيئة التدريس	3.8514	.98301	مرتفع
30	يؤدي الرئيس دورا" هاما" في تطوير التحصيل العلمي لعضو هيئة التدريس	3.1771	1.17813	متوسط
31	يشجع الرئيس عضو هيئة التدريس على متابعة كل ما هو جديد في مجاله الأكاديمي	3.3886	1.10791	متوسط
32	يوجد مفاضلة في اختيار عضو هيئة التدريس	3.1657	1.07798	متوسط

	لحضور المؤتمرات خارج البلاد بناءا" على مستوى التحصيل العلمي له			
33	يؤثر مستوى التحصيل العلمي لعضو هيئة التدريس على المخرجات التعليمية	3.9657	1.01084	مرتفع
الخبرات				
34	يهتم الرئيس بعدد سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس عند التعيين	3.6971	1.01977	مرتفع
35	تعتبرالخبرة الأكاديمية من أهم العوامل في عملية الاختيار للتعيين	3.6514	.97597	متوسط
36	تعتبرعدد سنوات الخبرة أهم من مستوى التحصيل العلمي عند التعيين	3.1829	1.06174	متوسط
37	تعتبرنوعية الخبرات الحاصل عليها عضو هيئة التدريس أهم من عدد سنوات الخبرة	3.3657	.83251	متوسط
38	تؤثر خبرة عضو هيئة التدريس في حصوله على منصب داخل جامعته	3.6571	.86246	متوسط
39	ينظرلعدد سنوات الخبرة كعنصر أساسي لعملية التدريس إلى جانب مستوى التحصيل العلمي	3.7029	.93017	مرتفع
40	يعطي الرئيس فرصة لأعضاء هيئة التدريس الحصول على المزيد من الخبرات	3.3143	1.04967	متوسط

41	تعتبر الخبرة من أهم محددات النجاح في عملية تقييم أعضاء الهيئة التدريسية	3.4000	1.05045	متوسط
	الدورات التدريبية			
42	تجلب عدد الدورات الحاصل عليها عضو هيئة التدريس اهتمام الرئيس المباشر	3.3200	1.03967	متوسط
43	تؤثر نوعية الدورات التي تلقاها عضو هيئة التدريس في تحديد المنصب الذي سيشغله في المستقبل	3.2971	.99003	متوسط
44	يتم وضع برنامج دوري لعقد الدورات التي يحتاجها عضو هيئة التدريس	2.6743	1.05164	متوسط
45	يتم تدارس احتياجات الدورات بين أعضاء هيئة التدريس والرئيس المباشر	2.6114	1.06560	متوسط
46	يوجد محاباة في اختيار عضو هيئة التدريس لحضوره الدورات التدريبية	2.9600	1.08469	متوسط
47	يحتفظ رئيسك المباشر لنفسه بالدورات الهامة	2.6629	1.34144	متوسط
48	تعتبر الدورات مهمة لعضو هيئة التدريس في تنمية وتطوير وضعه الأكاديمي	4.2057	.85297	مرتفع
49	يتم التنسيق بين مواعيد انعقاد الدورات التدريبية والجدول الدراسي لعضو هيئة التدريس	3.1886	1.06883	متوسط

50	يتم تقييم عضو هيئة التدريس بعد الانتهاء من دوراته التدريبية	2.6514	1.16396	متوسط
51	يتم دعم عضو هيئة التدريس مادياً لالتحاقه بالدورات التدريبية	2.4057	1.16015	متوسط

نلاحظ أن اتجاهات العينة سلبية نحو الفقرات (44-47 ، 50-51) وذلك لان متوسطاتها الحسابية اقل من متوسط اداة القياس (3) بينما اتجاهات العينة ايجابية نحو باقي الفقرات وذلك لان متوسطاتها الحسابية اكبر من متوسط اداة القياس (3) .

* يوضح الجدول رقم (25-4) بأن هناك توافق عالي للعينة المبحوثة من أعضاء هيئة التدريس على الفقرة رقم 26 (يعتبر مستوى التحصيل العلمي ضروري في عملية الترقية الاكاديمية) وكذلك الفقرة رقم 48 (تعتبر الدورات مهمة لعضو هيئة التدريس في تنمية وتطوير وضعه الأكاديمي) وهذا يشير الى مدى أهمية الدورات التدريبية للعينة المبحوثة في تنمية وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية لوضعه الأكاديمي ، أما بالنسبة للفقرات (27 ، 29 ، 33-34 ،39) فهي تظهر موافقة العينة المبحوثة عن الفقرات المتعلقة بأهمية تنمية مستوى التحصيل العلمي وعدد سنوات الخبرة كعنصر أساسي في عملية التعليم لعضو هيئة التدريس، أما بالنسبة للفقرات (28 ، 30 – 32) كانت اجابات العينة متوسطة عن الفقرات التي تبحث موضوع تحفيز القادة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير وتنمية مستوى تحصيلهم العلمي، أما الاجابات على الفقرات (35-38) والتي تتعلق بموضوع أهمية الخبرات لدى عضو هيئة التدريس ومدى تأثير القادة على تنمية هذا الجانب المهم في تنميتهم فلقد كانت اجاباتهم متوسطة. ونلاحظ بأن اتجاهات العينة كانت سلبية نحو الفقرات

44-4- ، 50-51) والتي تبحث أهمية تطوير وتنمية رأس المال البشري من خلال عقد المزيد من الدورات التدريبية المتعلقة بمجالهم الأكاديمي .

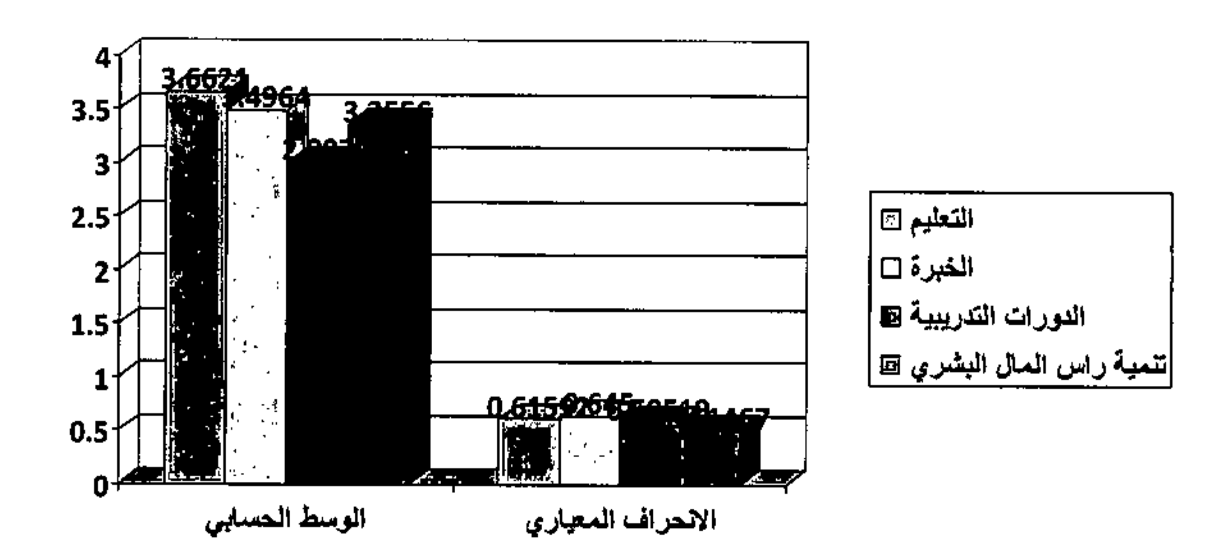
الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمستويات تنمية رأس المال البشري

جدول رقم (26-4)

الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمستويات تنمية رأس المال البشري

المتغيرات التابعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعليم	3.6621	.61592
الخبرة	3.4964	.64500
الدورات التدريبية	2.9977	.59519
تنمية راس المال البشري	3.3556	.51467

نلاحظ أن اتجاهات العينة سلبية نحو متغير الدورات التدريبية وذلك لان متوسطها الحسابي اقل من متوسط اداة القياس (3) بينما اتجاهات العينة ايجابية نحو باقي المتغيرات وذلك لان متوسطاتها الحسابية اكبر من متوسط اداة القياس (3) .



شكل رقم (23-4) توزيع الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستويات تنمية رأس المال البشري

* يوضح الجدول رقم (26-4)والشكل (23-4) بأن اتجاهات العينة المبحوثة كانت أكثر موافقة على الفقرات التي تتعلق بالتعليم وتنميته من قبل القادة من خلال تأثيرهم على تنمية مستوى التحصيل العلمي لأعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي مقداره (3.6621)، يليها الفقرات المتعلقة بتنمية الخبرات العلمية التي سيكتسبها أعضاء الهيئة التدريسية في ظل القيادة التبادلية بمتوسط حسابي مقداره (3.4964) ، أما اتجاهات العينة فكانت سلبية نحو متغير الدورات التدريبية وذلك لأن متوسطها الحسابي أقل من متوسط أداة القياس (3) .

نتائج إختبار فرضيات الدراسة

خلال هذا الجزء من الفصل الرابع استخدمت الباحثة أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي لإختبار وتحليل فرضيات الدراسة ، وذلك لمعرفة أثر تبني القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا الخاصة على النحو الآتي:

- لاختبار ما إذا كان النموذج يصلح إحصائياً لاختبار الفرضيات المرتبطة به فقد تم احتساب قيمة(F) عند مستوى دلالة (0.05) حيث يصلح النموذج عندما يكون مستوى الدلالة الإحصائية أقل من نسبة الدلالة المعتمدة (0.05) ، ويتم رفضه إذا كانت نسبة الدلالة الإحصائية أكبر أو تساوي (0.05) .
- لاختبار الفرضيات فقد تم احتساب الدلالات الإحصائية المرتبطة بكل منها بحيث تم استخدام قيمة (t) عند مستوى دلالة (0.05) حيث يتم رفض الفرضية العدمية (Ho) وقبول الفرضية البديلة (Ha) إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل أو تساوي (0.05)، ويتم قبول الفرضية العدمية (Ho) ورفض الفرضية البديلة (Ha) إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

الفرضية العدمية الأولى

HO: لا تتبنى القيادة في جامعة فيلادلفيا الخاصة أساليب القيادة التبادلية.

جدول رقم (27-4)

نتائج تحليل One Sample T – test لإختبار مدى تبني القادة في الجامعات الأردنية الخاصة لأساليب القيادة التبادلية

t المحسوبة	SIG	نتيجة الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
12.18	0.00	الرفض	3.99	0.50

لقد تم استخدام One Sample T – test ، لإختبار الفرضية الأولى ، ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب الظاهرة في الجدول رقم (27-4) أن قيمة t المحسوبة ذات دلالة احصائية بالنسبة لتبني القادة في الجامعات الأردنية الخاصة لأساليب القيادة التبادلية وبمستوى (0.00) للمكافأة المشروطة ، وللإدارة النشطة بمستوى(0.00) وللإدارة الساكنة بمستوى(0.01) ، وتبعا لقاعدة القرار فإن هناك تبني للقادة في الجامعات الأردنية الخاصة لأساليب القيادة التبادلية وبمستوى (0.00) ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم تبني القادة في الجامعات الأردنية الخاصة لأساليب القيادة التبادلية ونقبل الفرضية البديلة .

ويلاحظ أن نتائج اختبار الفرضية الأولى جاءت منسجمة مع نتائج المتوسطات الحسابية المشار اليها في الجدول رقم (27-4) .

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراسة مرعي (2008) في وجود قادة تبادليين وفيما يتعلق بالقيادة التبادلية فقد أظهرت النتائج أن المكافأة المشروطة والإدارة بالإستثناء

النشطة يؤثران إيجابياً على تنمية رأس المال البشري ، بينما لم يظهر أي تـأثير بـين الإدارة بالإستثناء الساكنة وتنمية رأس المال البشري . وكذلك تتفق هـذه النتيجـة مـع دراسة صبري (2005) التي لم تثبت هذه الدراسة أن السلوك القيادي السائد للمـديرين الأردنيين يتبنى أسلوب القيادة التحويلية بشكل أكبر من أسلوب القيادة التبادلية .

الفرضية العدمية الثانية :

HO: لا يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين تبني أساليب القيادة التبادلية وتنميـة رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا الخاصة.

جدول رقم (28-4)

نتائج إختبار بيرسون للكشف عن علاقة الإرتباط بين القيادة التبادلية وتنمية رأس المال البشري

R	SIG	نتيجة الفرضية العدمية
43.6	0.00	الرفض

وجاءت للإجابة على سؤال الدراسة الثاني ولمعرفة العلاقة بين تبنـي أسـاليب القيـادة التبادلية وتنمية رأس المال البيشري في جامعة فيلادلفيا الخاصة .

وقد نصت على الآتي :

لا يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين تبني أساليب القيادة التبادلية وتنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا الخاصة.

وبواسطة استخدام معامل إرتباط بيرسون ومن خلال مطالعة النتائج المشار اليها في الجدول رقم (28-4) تبين للباحثة أن قيمة R هي (43.6 %) وبمستوى دلالة (0.00) أي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التبادلية وتنمية رأس المال البشري وهي علاقة متوسطة ذات اتجاه طردي .

و تختلف هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراسة الضمور وعواملة (2005) الذي أظهرت نتائجها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية وأداء الموارد البشرية بينما الدراسة الحالية أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وتنمية رأس المال البشري . وكذلك تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عادل (1999) بعدم وجود ارتباط معنوي بين القيادة التبادلية والقدرة على تطوير طرق العمل والرضا الوظيفي للعاملين .

الفرضية العدمية الثالثة :

HO: لا يوجد أثر لتبني أساليب القيادة التبادلية والمتمثلة بـ (المكافأة المشروطة والإدارة بالإستثناء ساكنة ونشطة) على تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا الخاصة والمتمثلة بـ (التعليم ، التدريب والخبرة).

جدول رقم (29-4)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر تبني أساليب القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا الخاصة .

r^2	R	نتيجة الفرضية العدمية	SIG	f المحسوبة
0.21	0.46	الرفض	0.03	3.20

وبعد توظيف نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار هذه الفرضية ، يلاحظ كما في الجدول رقم (29-4) أن قيمة f المحسوبة (3.20) ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) عند مستوى الدلالة (0.03) وحسب قاعدة القرار ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة ، وبناء على ذلك يمكن للباحثة القول أن هناك تأثيرا لتبني أساليب القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا الخاصة .

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل اليه المطيري (2011) ، و مرعي (2008) ، و أبو تايه وآخرون (2004) في دراساتهم حول أثر القيادة التبادلية على الأداء في كل من المنظمات الأردنية والكويتية الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التبادلية والمتمثلة بالمكافأة المشروطة والإدارة بالإستثناء النشطة على تحقيق التنمية المرجوة ، بينما الإدارة بالإستثناء الساكنة كان تأثيرها أقل . وهذا يشير الى ضعف استخدام القادة للإدارة الساكنة في إدارتها لأعضاء هيئة التدريس .

الفرضية العدمية الرابعة :

HO: لا يوجد فروق في أثر تبني أساليب القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري تعزى الى خصائص القائد (النوع الإجتماعي ، عدد سنوات الخبـــرة للقائـــد ، المركـــز الوظيفي الذي يشغله القائد ، عدد الدورات التدريبية).

وجاءت للإجابة على سؤال الدراسة الرابع ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقات فـــي أثـــر تبني القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري والتي قد تعزى لخصائص القادة .

جدول رقم (30-4)

نتائج إختبار 2 Way Anova لبيان الفروقات في أثر القيادة التبادلية على تنميـــة رأس المال البشري والتي قد تعزى لخصائص القادة

المتغير	المحسوبة f	SIG	نتيجة الفرضية العدمية
النوع الإجتماعي	0.089	0.965	قبول
الخبرة	3.608	0.059	قبول
المركز الوظيفي	0.561	0.652	قبول
الدورات التدريبية	0.325	0.854	قبول

وبعد توظيف نتائج تحليل إختبار 2Way Anova للتحقق من صحة هذه النظرية ، تـــم التوصل كما يظهر في الجدول رقم (30-4) حيث تبين أن قيمة F المحسوبة ليست ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05) ، وتبعا لقاعدة القرار فاننا نقبل الفرضـــية العدميـــة ونرفض الفرضية ويعني ذلك أنه لا توجد فروقات في أثر القيادة التبادلية على تنمية رأس

المال البشري والتي قد تعزى الى خصائص القادة من حيث (النوع الإجتماعي ، عــدد سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي وعدد الدورات التدريبية) .

وبناءً على نتيجة هذه الفرضية بعدم وجود أثر للفروقات التي قد تعزى لخصائص القائد على تنمية رأس المال البشري فإن هذا قد يعزى الى وجود إمكانات خاصة لدى شخصية القائد تمكنه من القيام بقيادة الأفراد العاملين والوصول الى الأهداف المرجوة بغض النظر عن جنسه وعن الدورات التدريبية والخبرات الحاصل عليها وكذلك بالنسبة لموقعه من مستوى الإشراف وقد يكون نتيجة اكتسابه الخبرات العملية من خلال ممارسته للقيادة بشكل روتيني وبالتالي أدت الى إثراءه بالمزيد من المعلومات والقدرة على حل المشاكل والصعوبات التي قد تواجهه .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الإستنتاجات

بناء على ما تقدم من نتائج الدراسة يمكننا عرض الإستنتاجات الآتية :

1- نستنتج من تحليل نتائج العوامل الديموغرافيه المتعلقة بإشغال الوظائف القيادية بأن نسبة الذكور الذين يتولون مناصب قيادية أعلى من نسبة الإناث كقياديات ، وكـذلك إختيار القادة من الفئة العمرية (30- أقل من 40 سنة) فهذا مؤشر جيد لأنه يـدعم الطاقات الشبابية وإعطائهم الفرصة لإشغال الوظائف القيادية ، أمـا بالنـسبة لعـدد سنوات الخبرة الإدارية فأظهرت النتائج قلة عدد سنوات الخبرة وهذا يـشير الـى وجود تغيير مستمر للقادة من فترة الى أخرى لإعطاء فرصـة للآخـرين لإشـغال وظائف قيادية .وأشارت النتائج الى أن غالبية القادة لم يلتحقوا بأية دورة متخصـصة في مجال القيادة التبادلية وهذا مؤشر الى ضرورة تنسيق وإعـداد دورات تدريبيـة متخصصة للقادة ليمارسوا قيادتهم بفاعلية أكبر وليصبحوا قـادة مـؤهلين لتحقيـق الأهداف المرجوة .

2- توصلت الدراسة الى أن الإجابات المتعلقة برأس المال البشري أشارت الى إرتفاع نسبة الذكور عن نسبة الإناث ، وكذلك فإن متوسط أعمار أعضاء هيئة التدريس من فئة الشباب وهذا يشير الى إستغلال الجامعة لفئة الشباب من أجل الحـصول علـى المزيد من الطاقة والحماس لتلك العينة والتي يكون لها الأثر الإيجابي فـي تحقيـق أهداف الجامعة ، وقد يعزى ذلك الى عدم توافر خيـارات متعـددة أمـام الجامعـة

للمفاضلة بين أعضاء هيئة التدريس عند التعيين ، كما أنه يشير من ناحية أخرى الى ضعف الخبرات المتراكمة لدى أعضاء هيئة التدريس . كذلك أشارت النتائج بأن أغلبية أعضاء الهيئة التدريسية هم من رتبة أستاذ مساعد تليها درجة الماجستير وجاءت نسبة الحاصلين على درجة استاذ مشارك أقل ويتضح لنا من خلال هذه النتائج صعوبة إجراءات الترقية لأعضاء هيئة التدريس وكذلك ضعف الحوافز المشجعة لحصولهم على رتب أكاديمية أعلى ، وكانت الإجابات عن سؤال عدد الدورات التدريبية التي التحق بها عضو هيئة التدريس خلال عمله في الجامعة " لم ألتحق بأية دورة "وهذه النتيجة تشير الى ضعف وقلة انعقاد الدورات التدريبية التي تساهم في تأهيل وإعداد وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية وقد يعزى السبب إما لعدم حاجة المدرسين لهذه الدورات كونهم أكفاء في مجالهم أو لعدم إهتمام القادة في إثراء هذا الجانب الهام جدا وقد يكون لعدم ورود بند واضح في ميزانية الجامعة السنوية تتعلق بالدورات التدريبية .

3- وفيما يتعلق بإتجاهات أفراد العينة نحو ممارسة القادة لتنمية رأس المال البشري فقد وجدت الدراسة بأن هناك اهتمام كبير من قبل القادة في تبليغ أعضاء هيئة التدريس بالأمور التي يجب إنجازها وبشكل واضح وأن القائد يشجعهم على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية ويشعرهم بأهمية وجود عمل جماعي برسالة المنظمة ومن خلال إجاباتهم المتعلقة بتحفيز أعضاء هيئة التدريس عندما يحققون المطلوب منهم فكانت نسبة الإجابة مرتفعة وهذا يدل على تحقيق المكافأة المشروطة ، وكذلك بناء على نتائج التحليل نستنتج أن عضو هيئة التدريس يبلغ عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة وكذلك يثنى عليه عند اتباعه الأساليب الجديدة والخلاقة في عمله .

أما فيما يتعلق بنتائج الإدارة النشطة فكانت تشير الى أن تأثيرها كان أكبر من تـــأثير المكافأة المشروطة ويعني ذلك متابعة القادة لكافة المهام القيادية المتعلقة برأس المال البشري من متابعة الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف وكذلك يتم تزويد عـــضو هيئة التدريس بالتغذية الراجعة عن الأداء من أجل تقييمهم بشكل مستمر و يقوم القادة بإعادة النظر في المهام والواجبات لعضو هيئة التدريس لكي تـــتلائم مـــع قـــدراتهم وتخصصاتهم ، يحرص القادة على تصحيح الإنحرافات أولاً بأول منعاً لحدوث تفاقم في هذه الإنحرافات مما يؤدي الى تعطيل تحقيق الأهداف، نستنتج من ذلك بأن القادة في الجامعة يستخدمون الإدارة النشطة بفعالية أكبر من المكافأة المـــشروطة ، أمـــا بالنسبة لإستخدام القادة للإدارة الساكنة فتشير نتائج التحليل الى ضعف استخدامها من قبل القادة في القطاع الجامعي .

4- وكذلك أشارت نتائج الدراسة للأسئلة المتعلقة بتنمية رأس المال البشري أن أغلبيـــة العينة المبحوثة أجابت عن الأسئلة المتعلقة بمستوى التحصيل العلمي لعـــضو هيئـــة التدريس وأهميته لعملية الترقية ومدى تأثيره على المخرجات التعليمية كذلك . حيث كانت النتائج تشير الى عدم إعطاء الأهمية الكبرى لهذا العنصر الهام وعليـــه فإنـــه يتوجب على القادة بذل المزيد من دعم وتطوير وتشجيع أعـــضاء هيئـــة التـــدريس لتحسين مستوى التحصيل العلمي لهم وتحفيزهم مادياً .

أما النتائج المتعلقة بخبرات أعضاء هيئة التدريس فكانت تشير الى وجود اهتمام بهذا العنصر ولكن بشكل غير كافي ، حيث كان إهتمام القادة بالخبرات اللازمة لعـــضو هيئة التدريس سواءً من حيث الكم أم النوع متوسطة ونستنتج من هـــذه الإجابـــات ضعف إهتمام القادة بخبرة أعضاء هيئة التدريس سواءً كان عند إجراءات التعيين أو

بعد حصولهم على الوظيفة ، أشارت النتائج المتعلقة بالدورات التدريبية بأن إجابات أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة لأغلبية الأسئلة التي تتعلق بوضع برامج تدريبية دورية لما يحتاجه المدرسون وتدارس هذه الإحتياجات فيما بينهم ، وبالتالي نجد بأن هناك قصور وضعف في الدعم المادي لعقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وعدم مشاركة القادة للمرؤوسين في تحديد إحتياجاتهم لنوعية الدورات التي يحتاجونها من أجل تنمية قدراتهم وزيادة المعرفة العلمية لديهم .

5- إن القادة في جامعة فيلادلفيا الخاصة يتبنون أسلوب القيادة التبادلية والمتمثلة بالمتغيرات المكافأة المشروطة و الإدارة بالإستثناء النشطة والساكنة والتي كان لها الأثر في تنمية رأس المال البشري .

6- وكذلك أشارت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين القيادة التبادلية وتنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا الخاصة ، ويمكن القول بأن المستوى المتوسط لهذه العلاقة يتطلب لبذل المزيد من أجل تقوية هذه العلاقة كما يجب وبشكل أفضل ليكون هناك تأثير واضح من قبل القادة على تنمية هذا المورد البشري الهام للوصول الى ما تصبوا اليه الجامعات .

7- ووجدت الدراسة بأن هناك تبني واضح للقادة لأسلوب القيادة التبادلية لتنمية المورد البشري حيث أظهرت نتائج الدراسة الى أن الادارة النشطة أكثرهم تأثيراً تليهما المكافأة المشروط أما الإدارة الساكنة فإن أثرها ضعيف لقلة استخدام القادة لهذا المتغير في القطاع الجامعي الخاص .

8- وفيما يتعلق بالفروقات التي قد تعزى لخصائص القادة أوجدت الدراسة أنه لا أثر لهذه الفروقات على تنمية أعضاء هيئة التدريس بمعنى أن تأثير القيادة التبادلية بتنمية

المورد البشري لا يتأثر بأية فروقات خاصة بالقائد سواءً كانت متعلقة بنوع القائد أو بعدد سنوات خبرته أو بمركزه الإشرافي أو بعدد الدورات التي تلقاها للقيادة .

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1- ضرورة تعميم تجربة جامعة فيلادلفيا الخاصة في تبني القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري بحيث تعمم للتجربة على قطاع الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة للإستفادة من نتائج هذه الدراسة .

2- دعوة إدارة جامعة فيلادلفيا الخاصة إلى تفعيل دور القيادة التبادلية باعتبارها نافذة تمكن إدارة الجامعة من تنمية رأس مالها البشري ومن رصد التغيرات الحاصلة في بيئتها، وكذلك الإسهام في تطوير أساليب عمل مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي.

3- تقديم مكافآت وحوافز مجزية مادياً ومعنوياً لذوي الأداء المتفوق من أعضاء هيئة التدريس من خلال تبني الأداء المتميز .

4- تشجيع العنصر النسائي والإستفادة من طاقاته الكامنة للمشاركة في الفعاليات القيادية حيث أن المرأة أثبتت جدارتها في العديد من المجالات وبشكل ملحوظ خاصة مع إرتفاع مؤهلاتها العلمية والعملية .

5- تمكين الفئات الشابة من ممارسة الأدوار القيادية، واستثمار مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق مستويات أداء عالية وفي نفس الوقت لإعطائهم المزيد من الفرص للحصول على الخبرات المطلوبة لمثل هذه الأدوار الهامة .

6- ضرورة إعداد برامج تدريبية داخلية وخارجية للقادة ولأعضاء هيئة التدريس مرتكزة على نتائج تقييم الأداء .

7- اعتماد منهج التنويع عند إعداد برامج التدريب وتنفيذها لتتلائم مع احتاجاتهم الحالية والمستقبلية.

8- زيادة اهتمام القادة بالمقترحات والأساليب الجديدة لأداء العمل وتشجيعهم على تبنيها وتنفيذها بتفعيل صناديق للإقتراحات بحيث يتم تشكيل لجنة متخصصة لدراسة هذه المقترحات والعمل على تنفيذ ما يمكن تنفيذه لخدمة أهداف الجامعة عامة وأهداف أعضاء هيئة التدريس خاصة.

9 - ضرورة الاهتمام باحتياجات أعضاء الهيئة التدريسية ومشكلاتهم والسعي لبناء مناخ عمل يعزز تفاعل القادة مع أعضاء هيئة التدريس .

10- العمل على إعادة النظر بتعليمات الترقية العلمية واعتماد معايير أخرى إضافية في عملية الترقية مثل الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس .

مقترحات

1. إجراء دراسات مشابهة من أجل تعزيز ما تم التوصل اليه من نتائج بالإضافة الى نتائج الدراسات السابقة التي ناقشت هذا النمط القيادي لتوضيح أثر القيادة التبادلية وتنمية الموارد البشرية المستهدف باستخدام عوامل وسيطة أخرى مثل الإجراءات المتبعة لعملية الترقية وقنوات الاتصال مثلاً.

2. كما تنصح بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول نمط القيادة التبادلية وعلى نفس القطاع المبحوث ولكن بإستخدام أبعاد مختلفة مثل المخرجات التعليمية وتقييم الأداء ... الخ .

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية

- أبو العسل، عوض محمد، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1993، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أبو تايه، سلطان نايف، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، 2003، المجلد 30، العدد 2، دراسات، العلوم الإدارية .
- اتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون INTEC، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين،2004، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- باسردة، توفيق، دور تقانة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة (دراسة حالة جامعة عدن)، 2000، بحث مقدم بقسم إدارة الأعمال.
- برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط2، 2004، دار وائل للطباعة والنشر، عمان – الأردن.
- برنوطي، سعاد نائف، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال. ط2، 2001، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن: عمان.
- جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، أسماء الصالح، إدارة المعرفة، ط 1، 2011، إثراء للنشر والتوزيع، عمان – الأردن ص ص 237-249.

- جرادات، ناصر، أثر رأس المال البشري والإجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، 2008، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان – الأردن.

- جواد، شوقي ناجي، إدارة الأعمال: منظور كلي، 2000، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

- الخشالي، شاكر جادالله، أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية، 2003، المجلد السابع، العدد الثاني، ص ص 9–39، جرش للبحوث والدراسات.

- الدهان، أميمة ورمضان، زياد والشيخ سالم، فؤاد ومخامرة، محسن، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 8، 2005 مركز الكتب الأردني، عمان – الأردن.

- زيارة، فريد فهمي، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط5، 2006، المكتبة الوطنية، عمان– الأردن .

- السعود، عبد العزيز عبد الرحمن، الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لأجهزة القطاع العام في منطقة الرياض، أطروحة دكتوراه غير منشورة، 2007، جامعة دمشق: دمشق.

- سيف، ناصر، أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الأطباء والممرضين، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، 2011، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان – الأردن.

- سيف، ناصر، أثر تطبيق معايير الإعتماد على الإبداع في المستشفيات العامة الأردنية، 2011، الجزائر: جامعة البليدة، المؤتمر الدولي للإبداع.

- صبري، هالة، أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية. دراسة غير منشورة، 2005، جامعة الزيتونة، الأردن.

- الصيداوي، أحمد ، القيادة التربوية التحويلية في الإدارة التربوية في البلدان العربية، 2001، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت .

- عادل، محمد زايد، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية، 1999، المجلد 6، العدد 2، المجلة العربية للعلوم الإدارية.

- عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، 2004، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- العلي، عبد الستار و قنديلجي، عامر إبراهيم و العمري، غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، 2006، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

- القاق، تحرير، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- الفياض، محمود أحمد، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: استخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1995، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، 1999، الدار الجامعية، الاسكندرية.

- مرعي، كائنان فواز، اثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، 2008، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.

- المطيري، عبد العزيز، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان – الأردن .

- المفرجي، عادل حرحوش و صالح، أحمد علي، رأس المال الفكري ــ طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، 2003، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث ودراسات.

- نورث هاوس، بيتر، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. 2006، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة.

- الهلالي، الهلالي الشربيني، استخدام نظريتى القيادة التحويلية و القيادة الإجرائية فى بعض الكليات الجامعية، 2001، المجلد السابع، العدد (21)، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة.

- الهواري، سيد، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، ط2،1999 ، مكتبة عين شمس، مصر.

- ياسين، سعد غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، 2007، دار المنـــاهج للنشر، عمان- الأردن .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al - Dmour H. and Awamleh, R. (2005). Transformational leadership in Jordanian banks: A study of job satisfaction and self-perceived performance of employees. Dirasat, Administrative Sciences. Vol. 32, No. 1, 237-258.
- Al - Ghazawi, Mona M. (2006). The Impact of Investment in Human Resource Activities on the Effectiveness of Investment in Human Capital, Unpublished doctoral dissertation, Amman: Amman Arab University for Graduate Studies.
- Barnett, Kerry & McCornick, John & Conners, Rober. (2000), Leadership behaviors of secondary school principals, Teacher outcomes and school culture, A paper presented at Australian association for research in education annual the conference, Sydney, 4-7Dec.
- Barbuto, J. E. and Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. The Journal of Social Psychology. 146 (1), 51-64.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. New York. The Fee Press, Adivision of Mcmillan, Inc.
- Bass, B. M. (1998). Transformational Leadership Industrial, Military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates.

- Berenson, M. And Levine, D. (1992), Basic Business statistics-concepts and applications, New Jersey: Prentice Hall.
- Boehnke, Karen & Distefano, Andrea (1997) "Leadership for extraordinary performance". Business Quarterly, V. 61.
- Bratton, J., Grant, K., and Nelson, D. L. (2005). Organizational Leadership. United States: Library of Congress Publishing.
- Bruch, H. and Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. Leadership and. Organization Development Journal. Vol. 28, No.8, 710-726.
- Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004). Organizational Behavior, 5th ed. United Kingdom: Prentice Hall International.
- Burns, Bernard (2000). Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Pearson Education, and 3rd Ed.
- Burns, J. M. (2003), Leadership, New York: Harper & Row.
- David Skyrme Associates (2005). Measuring Knowledge – a Plethora Method, Available: http://www.skurme.com/insight/ 24kmeas.htm.
- Fernandez, Irma, Gonzalea Avelino, & Sabherwal, Rajiv (2004). Knowledge Management: Challenges, Solutions, & Technologies, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Fitz-enz, J. (2002). Intellectual Capital ROI, Emerald Group Publishing Limited.
- Fitz-enz, Jac (2000). The ROI of Human Capital: Measuring The Economic Value of Employee Performance, American Management Association – AMA, New York: Broadway.

- Florides, Andros (2005). Human Capital: A theoretical Out line, Available:http://www.maths.tcd.ie/local/junk/econrev/ser/ html/hkapz.html

- Greve, A., Benassi, M. & Dag Sti, A. (2006). Exploring the Contributions of Human and Social Capital to Productivity, A revised version of paper presented at SUNBELT XXVI, Vancouver, BC, April 25-30, 2006.

- Harvey, D. and Brown, D. R. (2001). An Experiential Approach to Organization Development, 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.

- Hawkins, Thomas L. (2002). Principal leadership and organization climate: A study of perceptions of leadership behavior on school climate in international schools, DVI-A. 62/11.

- ISR, Measuring and Managing Human Capital in today's organizations: A study of company practice, Available: http:/www.isrinsight.com.

- Kocakulah, Mehmet C. & Donna, Harris (2002). Measuring Human Capital Cost through Benchmarking in Health Care Environment, Journal of Health Care Finance, Vol. 29, Issue 2, 27.

- Koulopowlos, Thomas M. & Frappaolo, Carl (1999). Smart Things to Know About Knowledge Management, T. J. International Ltd, Padstow, Cornwall.

- Kravits, Dennis J. (2004). Measuring Human Capital-Converting Workplace Behavior into human dollars, International Society for Performance Improvement, Maryland USA: Silver Spring.

- Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, ransformational leadership, and value system. Electronic Journal of Business Ethics nd Organization Studies. Vol. 10, No.1, 14-21.

- Leontiades, J. C. (2001). Managing the Global Enterprise, Harlow-England: Prentice Hall.
- Marshal, Maria I. & Oliver, Whitney N. (2005). The Effect of Human, Financial, and Social Capital on the Entrepreneurial Process for Entrepreneurs in Indian, Paper Prepared for Presentation of the Allied Social Science Associations Annual Meeting, Philadelphia, Pennsylvania, January 7-9.
- Mejia, L., Balkin, D., and Cardy, R. (2005). Managemen"t: People, Performance, Change, 2nd ed. New York: McGraw-Hill. Pearson Prentice Hall.
- Miller, J. & Miller, T. (2001). "Educational leadership in the new Millennium: A vision for 2020" International Journal of leadership in education, 4 (2) p. 181-189.
- Muijs, D. harris, A., Lumby,. Morrison, M., and Sood, K. (2006). Leadership and leadership development in highly effective further education providers: Is there a relationship? Journal of further and higher education. Vol. 30. No. 1. P. 36-72.
- Northhouse, P.G., (2003). Leadership: Theory and practice. New Delhi. Sage Publications, Ltd.
- OECD (1998). Human Capital Investment: An International Comparison, Paris: Organization for Economic Cooperation and Development, Centre for Educational Research and Innovation.
- Phillips, Jack J. (2003). Human Capital Measurement: A challenge for the CLO, Published by the American Society for Training and Development, Alexandria, Media Tec Publishing Inc.

- Rauch, Andreas, Frese, Michael, & Utsch, Andreas (2005). Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A causal Analysis, Journal of Baylor University. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, No. 6, 681-698.
- Reinhardt, R., Bornemann, M., Powlowsky, P. & Schneider, U. (2001). Intellectual Capital and Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge, Organizational Learning & Knowledge, 749-840.
- Robbins, S. P. (2003). Organizational Behavior. New Jersey: Pear'on Education International.
- Roth, William Barry (2002). The effect of principal's leadership style on school council members perceptions of empowerment, DAI-A.
- Rue, L. and Byars, L. (2003). Management. Boston: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, (2002). Management. ih ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Schuller, Tom (2000). Social and Human Capital: the search for appropriate Techno methodology, Policy Studies. Vol. 21, Issue 1, 25-35.
- Schultz, M., Hatch, M. J., Larsen, M. H., & Mouristen, J. (2002). Valuing Expressive Organization: Intellectual Capital and the Visualization of Value Creation, Expressive Organization. Oxford: Oxford University Press.
- Stoner, J., Freeman, R. E. and Gilbert, J. D. (2004). Management, 6th ed. India: Baba Barkha Nath Printers.

- Sullivan, Patrick (1998). Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation, NewYork: John Wiley & Sons, Inc.
- Tissen, R., Andriessen, D. & Deprez, F. L. (1998). Value- Based Knowledge Management: Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive, People Rich, Addison-Wesley Longman.
- Tuijnman, Albert (2005). Challenges in Measuring Human Capital for the Knowledge Economy, Luxembourg: European Investment Bank.
- Turner, N. and Barling, J. (2002). Transfo1111ational leadership and moral reasoning. Journal of Applied Psychology. vol. 87, No.2, 304-311
- Weatherly, L. A. (2003). Human Capital the Elusive Asset, SHRM Journal, Vol. 6, No. 1, 7-16.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm, Journal of Management, Vol. 27, No. 1, 701-721.
- Xu, X. J., Li, B., Zheng, S. L. & Zhang, Y. M. (2002). Measuring Organizational Intellectual Capital: Case Studies from the Chinese Enterprises, Current Topics in Management, Vol. 7, 201-218.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multible levels of analysis. *Human Relations, 10*, 975-995.
- Yukl, G.' (2006). Leadership in Organizations, 6th ed. 'New Jersey.
- Zekmund G William , (2003) , Business Research Methods, Oklahoma State University . USA .
- Zhu, W. C., Irene, K. H. and Spangler, W. D. (2005). Transformational leadership and organizational outcomes: The

mediating role of human-capital-enhancing human resource management. The Leadership Quarterly. 16, 39-52 .

ثالثا" : المصادر الإلكترونية

* نبذة عن جامعة فيلادلفيا ، متاح : http://www.philadephia.edu.jo/ ، 2011/3/10

* نبذة عن القطاع التعليمي الجامعي في الأردن ، متاح : http://www.amman-dj.com/vb/a-tq351/ ، 2011/3/10

*http: //www.mohe.gov.jo ، 2011/5/9

*http: //www.googel.com ، 2011/5/9

* التعليم العالي / الجامعات الأردنية الخاصة ، متاح : ar.wikipedia.org/wiki/التعليم في الأردن ، 2011/6/9

ملحق رقم (1)

الاستـــــبانـــة

السادة / المبحوثين الأفاضل

تحية طيبة،،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة بعنوان :اثر القيادة التبادلية علـــى تنمية رأس المال البشري في الجامعات الاردنية الخاصة. وذلك استكمالا لمتطلبات مـــنح درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم اختياركم للإجابة عن العبارات الواردة فيها.

يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، علماً بأنه سيتم التعامل مع جميـــع البيانات الواردة بسرية تامة وسوف يقتصر استخدامها لغايات البحث العلمي فقط .

شاكرين تعاونكم

الباحثة

وداد عبدالعزيز العقرباوي

أولاً : البيانات الشخصية:

يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع المناسب.

1. النوع الإجتماعي:

□ ذكر □ أنثى

2. العمر:

□ 25– أقل من30 سنة □ 30 – أقل من40 سنة □ 40– أقل من50 سنة

□ 50 سنة فأكثر

3. الحالة الاجتماعية:

□ أعزب □ متزوج □ أخرى

4. الرتبة الأكاديمية:

□ مدرس □ استاذ مساعد □ استاذ مشارك □ أستاذ دكتور

5. عدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي:

□ أقل من 5 سنوات □ 5 – أقل من 10 سنوات □ 10 – أقل من 15 سنة

□ 15 سنة فأكثر

6. **مدة الخدمة في المنظمة الحالية :**

□ أقل من 5 سنوات □ 5 – أقل من 10 سنوات □ 10 – أقل من 15 سنة

□ 15 سنة فأكثر

7. **عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري :**

□ لا يوجد □ أقل من 5 سنوات □ 5 – أقل من 10 سنوات

□ 10 – أقل من 15 سنة □ 15 سنة فأكثر

8. **المركز الوظيفي الحالي:**

□ عضو هيئة تدريس □ رئيس قسم □ نائب عميد □ عميد الكلية

9. **عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها على القيادة التبادلية:**

□ لم التحق بأي دو □ 1– 3 دورات □ 4 – 6 دورات □ أكثر من 6 دورات

10. عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها ضمن عملك لدى رئيسك الحالي:

□ لم التحق بأية دو □ 1– 3 دورات □ 4 – 6 دورات □ أكثر من 6 دورا

11. مجال التخصص:

□ الكليات الإنسانية □ الكليات العلمية

ثانيا- القيادة التبادلية (المتغير المستقل):

أرجو التكرم بوضع علامة (×) في المكان المناسب والذي يعكس مدى تأثير القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري.

الرقم	الفقـــرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	1- المكافأة المشروطة: يؤدي القائد الأعمال التالية:					
1	يُحفز عضو هيئة التدريس عندما يحقق أكثر مما يتوقع أن ينفذه شخصيا					
2	يـُشجـع عضو هيئة التدريس على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية					
3	يتم التركيز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة					
4	يـُكافئ عضو هيئة التدريس ذو الأداء الممتاز					
5	يـُثنى على عضو هيئة التدريس الذي يسارع إلى تصحيح أخطائه في العمل					

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الفقـــرات	الرقم
					يشارك أعضاء هيئة التدريس المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة	6
					يُـبلغ عضو هيئة التدريس بالأمور التي يجب إنجازها من قبل رئيسه المباشر وبشكل واضح	7
					يُـبلغ عضو هيئة التدريس عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده	8
					يُـثنى على عضو هيئة التدريس عند إتباعه الأساليب الجديدة والخلاقة لأداء العمل	9
					يعبر عن الرضا عندما يتمكن عضو هيئة التدريس من إنجاز ما يتوقع منه أن ينجزه	10
					2- الإدارة بالاستثناء (النشطة): يؤدي القائد الاعمال التالية:	
					تتم متابعة جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف المرجوة	11
					تعبر الادارة عن ثقتها بعضو هيئة التدريس في تحقيقه للأهداف الموضوعة	12
					تحرص الادارة على تزويد عضو هيئة التدريس بالتغذية الراجعة عن أدائه	13
					يتم تقديم ما يلزم لعضو هيئة التدريس لتحقيق المعايير الموضوعة	14

الرقم	الفقـــرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
15	يعيد النظر في المهام والواجبات المهمة لعضو هئية التدريس للتثبيت من انها مناسبة مع مهاراته					
16	يتم تعيين المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء بشكل محدد					
17	يجرى تصحيح الانحرافات أولا بأول					
18	إعطاء وقتا كافيا" في توجيه أعضاء هيئة التدريس وإرشادهم					
	3- الإدارة بالاستثناء (الساكنة): يؤدي القائد الأعمال التالية:					
19	لا يتدخل إلا أذا أصبحت المشاكل خطيرة					
20	لايتخذ أي إجراء طالما ان الأمور تسير بشكل جيد					
21	يركز الاهتمام التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوي الاستثنائية ومعالجتها					
22	يتم التدخل في حال كان أداء عضو هيئة التدريس بعيدا عن تحقيق الهدف					
23	يـــركز الانتباه على وضع معايير عمل مدروسة و واقعية					
24	يتجنب التدخل عندما تظهر أمور مهمة					
25	يتأخر في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة					

ثالثا- تنمية رأس المال البشري (المتغير التابع) :

أرجو التكرم بوضع علامة (×) في المكان المناسب و الذي يعكس مدى تأثير القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري.

الرقم	الفقـــرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	1- التعليم: ضمن المؤسسة التي تعمل بها					
26	يعتبر مستوى التحصيل العلمي ضروري في عملية الترقية الاكاديمية					
27	تختلف درجة المعاملة باختلاف درجة التحصيل العلمي					
28	يحدد مستوى التعليم قوة العلاقة بين عضو هيئة التدريس والرئيس المباشر في العمل					
29	يتم توزيع المهام والواجبات حسب التحصيل العلمي لعضو هيئة التدريس					
30	يؤدي الرئيس دورا" هاما" في تطوير التحصيل العلمي لعضو هيئة التدريس					
31	يشجع الرئيس عضو هيئة التدريس على متابعة كل ما هو جديد في مجاله الأكاديمي					
32	يوجد مفاضلة في اختيار عضو هيئة التدريس لحضور المؤتمرات خارج البلاد بناءا" على مستوى التحصيل العلمي له					
33	يؤثر مستوى التحصيل العلمي لعضو هيئة التدريس على المخرجات التعليمية					

الرقم	الفقــــرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	2- **الخبرة**: ضمن المؤسسة التي تعمل بها					
34	يهتم الرئيس بعدد سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس عند التعيين					
35	تعتبرالخبرة الأكاديمية من أهم العوامل في عملية الاختيار للتعيين					
36	تعتبرعدد سنوات الخبرة أهم من مستوى التحصيل العلمي عند التعيين					
37	تعتبرنوعية الخبرات الحاصل عليها عضو هيئة التدريس أهم من عدد سنوات الخبرة					
38	تؤثر خبرة عضو هيئة التدريس في حصوله على منصب داخل جامعته					
39	ينظرلعدد سنوات الخبرة كعنصر أساسي لعملية التدريس إلى جانب مستوى التحصيل العلمي					
40	يعطي الرئيس فرصة لأعضاء هيئة التدريس الحصول على المزيد من الخبرات					
41	تعتبر الخبرة من أهم محددات النجاح في عملية تقييم أعضاء الهيئة التدريسية					
	3- **الدورات التدريبية**: ضمن المؤسسة التي تعمل بها					
42	تجلب عدد الدورات الحاصل عليها عضو هيئة التدريس اهتمام الرئيس المباشر					
43	تؤثر نوعية الدورات التي تلقاها عضو هيئة التدريس في تحديد					

الرقم	الفقـــرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	المنصب الذي سيشغله في المستقبل					
44	يتم وضع برنامج دوري لعقد الدورات التي يحتاجها عضو هيئة التدريس					
45	يتم تدارس احتياجات الدورات بين أعضاء هيئة التدريس والرئيس المباشر					
46	يوجد محاباة في اختيار عضو هيئة التدريس لحضوره الدورات التدريبية					
47	يحتفظ رئيسك المباشر لنفسه بالدورات الهامة					
48	تعتبر الدورات مهمة لعضو هيئة التدريس في تنمية وتطوير وضعه الأكاديمي					
49	يتم التنسيق بين مواعيد انعقاد الدورات التدريبية والجدول الدراسي لعضو هيئة التدريس					
50	يتم تقييم عضو هيئة التدريس بعد الانتهاء من دوراته التدريبية					
51	يتم دعم عضو هيئة التدريس مادياً لالتحاقه بالدورات التدريبية					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

1. الأستاذ الدكتور خالد السرطاوي	جامعة فيلادلفيا- كلية العلوم الإدارية والمالية – قسم إدارة الأعمال
2. الأستاذ الدكتور مروة أحمد	جامعة فيلادلفيا- كلية العلوم الإدارية والمالية – قسم إدارة الأعمال
3. الدكتور سمير العبادي	جامعة فيلادلفيا- كلية العلوم الإدارية والمالية – قسم إدارة الأعمال
4. الدكتور عثمان الكيلاني	جامعة فيلادلفيا- كلية العلوم الإدارية والمالية – قسم إدارة الأعمال
5. الدكتور ناصر جرادات	جامعة فيلادلفيا- كلية العلوم الإدارية والمالية – قسم إدارة الأعمال
6. الدكتور عبد الرسول الموسوي	جامعة فيلادلفيا- كلية العلوم الإدارية والمالية – قسم إدارة الأعمال
7. الدكتورة أسماء الصالح	جامعة فيلادلفيا- كلية العلوم الإدارية والمالية – قسم إدارة الأعمال
8. الدكتور طارق هاشم	جامعة فيلادلفيا- كلية العلوم الإدارية والمالية – قسم إدارة التسويق
9. الدكتور ناصر سيف	جامعة فيلادلفيا- كلية العلوم الإدارية والمالية – قسم إدارة المستشفيات
10. الدكتور فيصل نايف الماضي	الجامعة الهاشمية – قسم ادارة الاعمال
11. الدكتور عبد الرحمن المشهداني	جامعة فيلادلفيا- كلية العلوم الإدارية والمالية – قسم إدارة الأعمال

The impact of transactional leadership on human capital Development in the University of Philadelphia

Preparation

Widad Abdel aziz- Alaqrabawi

Supervision

Dr. Firas Suleiman Al-Shalabi

Abstract

The purpose of this study was to measure the impact of the transactional leadership styles (conditional bonus, management by exception (active and static)) on the development of human capital in the Philadelphia University. The study highlights a set of goals, including: definition of the concept of reciprocal leadership and its characteristics, and then defining the concept of human capital and how it can be developed , determining the relationship between the reciprocal leadership and human capital, measuring the impact of reciprocal leadership on human capital development and then making the necessary proposals to take advantage of the role of leadership in human resource development in the Philadelphia University. The study population included the Philadelphia University a case study, using the questionnaire as a tool to collect data and information . It was distributed to the Members of the sample represented by all the deans and vice deans and department heads and faculty members at the university who are (268), in the year (2011). (214) valid questionnaires were collected for analysis. Several statistical methods were used to test the study hypotheses and several conclusions were reached.The results of statistical analysis showed that there is an endorsement of reciprocal leadership styles by the leaders in the Philadelphia University, and that there is a middle-way direct relationship between reciprocal leadership and human capital development .